



BACHELORARBEIT

Frau
Judith Dobozy

Digitalisierung 4.0 - Führung 4.0
Welche Anforderungen an Füh-
rungskräfte sind in der Zeit der
Digitalisierung 4.0 erforderlich

Mittweida, 2017

BACHELORARBEIT

Digitalisierung 4.0- Führung 4.0 Welche Anforderungen an Führungskräfte sind in der Zeit der Digitalisierung 4.0 erforderlich?

Autor:
Frau Judith Dobozy

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
Bm13wT3-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Grauß

Zweitprüfer:
Prof. Dr. phil. / Dipl. - Soz. Alexander Sieg

Einreichung:
Palma, 02.06.2017

BACHELOR THESIS

Digitalization 4.0- Leadership4.0

Which requirements of managers are necessary in times of the digitalization 4.0

author:

Judith Dobozy

course of studies:

Business Management

seminar group:

Bm13wT3-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Grauß

second examiner:

Prof. Dr. phil. / Dipl. - Soz. Alexander Sieg

submission:

Palma, 02.06.2017

Bibliografische Angaben:

Dobozy, Judith

Digitalisierung 4.0 - Führung 4.0

Welche Anforderungen an Führungskräfte sind in der Zeit der Digitalisierung 4.0 erforderlich?

Which requirements of manager are necessary in times of the digitalization?

2017 - 56 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die Arbeit behandelt die veränderten Anforderungen an Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung des 21. Jahrhunderts. Als entscheidender Faktor nachhaltigen Managements wird die Rolle der Mitarbeiterführung hervorgehoben. Zunächst erfolgt eine Darstellung der Führungsanforderungen vor Beginn der Digitalisierung. Anschließend werden die veränderten Gegebenheiten der digitalisierten Arbeitswelt erläutert. Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse der Führungsanforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen. Im Vergleich zu den Führungsanforderungen vor Beginn der Digitalisierung wird deutlich, dass Führungskräfte sich einerseits teilweise von Grund auf neuen Anforderungen anpassen müssen. Andererseits rücken bereits bekannte Führungsstile oder Führungstechniken in den Mittelpunkt oder aber werden zu einer Bedingung einer erfolgreichen Mitarbeiterführung. Da die Digitalisierung zunehmend voranschreitet, ist für ein erfolgreiches Bestehen des Marktes eine Anpassung der Führungskräfte erforderlich.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Formelverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Definition und Abgrenzung des Führungsbegriffs.....	4
2.1.1. Macht und Autorität.....	5
2.2 Historischer Überblick zur Entstehung der Arbeitsgestaltung in Unternehmen.....	6
3. Führungstheorien,Führungsstile und Führungstechniken.....	8
3.1 Führungstheorien.....	8
3.1.1. Eigenschaftstheorien.....	8
3.1.2. Verhaltenstheorien.....	11
3.1.3. Situationstheorien.....	11
3.1.4. Interaktionstheorien.....	14
3.2 Führungsstile.....	14
3.2.1. Traditionelle Führungsstile.....	15
3.2.2. Eindimensionale Führungsstile.....	16
3.2.3. Zweidimensionale Führungsstile.....	18
3.2.4. Dreidimensionale Führungsstile.....	22
3.3 Führungstechniken.....	25
3.3.1. Management by Objectives (MbO).....	25
3.3.2. Management by Delegation (MbD).....	26
3.3.3. Management by Exception (MbE).....	26

3.3.4.	Management by Motivation (MbM).....	27
4.	Was verändert die Digitalisierung 4.0 im Arbeitsgeschehen?.....	28
4.1	Definition Digitalisierung.....	28
4.2	Die Bedeutung der Digitalisierung in Unternehmen.....	31
4.2.1.	Virtuelle Teams und „Remote Management“.....	32
4.3	Veränderte Arbeitsweisen für Mitarbeiter.....	33
4.3.1.	Flexibles Team.....	33
4.3.2.	Veränderte Anforderungen zur Zielerreichung.....	34
4.3.3.	Keine Zeit- oder Ortsvorgaben.....	35
4.3.4.	Eigenverantwortliche Organisation.....	35
4.3.5.	Keine hierarchische Struktur.....	36
4.3.6.	Kommunikation als zentrales Arbeitsmittel.....	36
5.	Handlungsempfehlungen – Wie ändert sich der Führungsstil damit Führungskräfte ihrer Rolle in Zeiten der Digitalisierung 4.0 gerecht werden? 38	
6.	Fazit.....	53
	Literaturverzeichnis.....	X
	Anlagen.....	XII
	Eigenständigkeitserklärung.....	XV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.

Abbildung

bzw.

beziehungsweise

d.h.

das heißt

et.al.

Et altera

Hrsg.

Herausgegeben

i.e.S.

im engeren Sinne

I.T.

Informationstechnologien

o.g.

oben genannte

S.

Seite

s.g.

sogenannte

z.B.

zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontingenztheorie.....	13
Abbildung 2: Kontinuumtheorie.....	16
Abbildung 3: Mangerial Grid.....	20
Abbildung 4: 3D Modell von Reddin.....	23
Abbildung 5: Personale Kompetenz.....	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Führungsanforderungen.....	54
---	----

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Eine fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehenden hohen Erwartungen des Wirtschaftsmarktes erfordern die Führung global verteilter Arbeitsgruppen. Eine Vielzahl von Einflüssen, die sich neben den technologischen Entwicklungen auf sozio-kulturelle, wirtschaftliche und demographische Entwicklungen¹ beziehen, führen zu einer steigenden Komplexität. Die Globalisierung in Verbindung mit der Entwicklung der Informationstechnologien macht eine weltweite Vernetzung und Kommunikation möglich. Aktuelles Wissen kann schneller verbreitet und ebenso schnell durch neues Wissen ersetzt werden. Dies führt dazu, dass sich die äußeren Bedingungen ständig ändern. Eine Beständigkeit des Marktes ist folglich zunehmend abhängig von einer flexiblen Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und ihrer Mitarbeiter.² Resultierend aus diesen Anforderungen erfolgt eine zunehmende Veränderung der Arbeitsstrukturen der Unternehmen. Die innovativen Kommunikationstechnologien treiben den Prozess einer weltweiten Orientierung des Wissens an und ermöglichen zugleich eine Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen. Arbeitsgruppen arbeiten teilweise global in virtuellen Teams, über die Unternehmensgrenzen hinaus, zusammen.³ Die Arbeit über die Distanz bringt eine Umstellung der Arbeitsweise für die Teammitglieder mit sich. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleisten zu können und den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden, stehen Führungskräfte in ihrer Führungsrolle vor einem grundsätzlichen Wandel. Ein grundlegendes Umdenken erfolgt besonders aufgrund einer erforderlichen Enthierarchisierung der Unternehmensstrukturen. Die Studie „Emotionale Führung am Arbeitsplatz“, durchgeführt von der Personalberatung Rochus Mummert, verdeutlicht, dass hinsichtlich der Anpassung der Führungskräfte an die veränderten Anforderungen in Deutschland noch Handlungsbedarf besteht.⁴ Welche Anforderungen an die Führungskräfte in Zeiten der Digitalisierung des 21. Jahrhunderts gestellt sind und

1 vgl. Wunderer et al., Personalmanagement, Quo vadis, Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 2. Auflage, Neuwied, 2001, S. 7

2 vgl. Wunderer et al., 2001, S. 7 ff, vgl. Radatz, Sonja, Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung, 1. Auflage, Wien, 2013, S. 13 ff, vgl. Radatz, Sonja (Hrsg.), Evolutionäres Management, Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, 1. Auflage, Wien, 2003, S. 17

3 vgl. Wunderer et. al., 2001, S.9

4 vgl. Stuhr, Arne, Unternehmenskultur: In jeder 4. Firma herrschen immer noch Befehl und Gehorsam, In: Rochus Mummert, <http://www.presseportal.de/pm/82267/3234506>, 2016 (Aufgerufen am 22.04.17)

wie Führungskräfte sich den Anforderungen anpassen können, ist Gegenstand dieser Arbeit.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil der Arbeit stellt die Mitarbeiterführung vor der Zeit der Digitalisierung dar. Begonnen wird mit der traditionellen Begriffsbestimmung der Führung. Zunächst werden die Begriffe der Macht und Autorität voneinander abgegrenzt. Des Weiteren dient ein kurzer historischer Rückblick dazu, über die Entwicklung der Mitarbeiterführung in Unternehmen zu informieren. Um einen Überblick über das Führungsverständnis vor Zeiten der Digitalisierung zu vermitteln, werden die klassischen Führungstheorien, Führungsstile und Führungstechniken dargestellt.

Der zweite Teil der Arbeit beschreibt die veränderten Bedingungen, die mit der Digitalisierung des 21. Jahrhunderts einhergehen. Es wird zunächst eine allgemeine Definition des Begriffes der Digitalisierung vorgenommen, um darauf einzugehen, welche Bedeutung die Digitalisierung für Unternehmen aufweist. Anschließend werden die veränderten Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter beschrieben. Aufbauend auf den veränderten Bedingungen, wird die Notwendigkeit einer Anpassung der Führungsstile analysiert. Abschließend werden Handlungsoptionen abgeleitet. Das Fazit bietet einen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse. Die Arbeit endet mit einem kurzen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung und Relevanz der fortschreitenden Digitalisierung im Arbeitsgeschehen.

Zur Darstellung der theoretischen Grundlagen wurde vorwiegend neuere Literatur verwendet, die Basiswissen und Grundlagen der Unternehmensführung und Mitarbeiterführung aufweist. Im zweiten Teil der Arbeit wird, bis auf eine Ausnahme, mit aktueller Literatur gearbeitet. In der Beschreibung der Mitarbeiterführung wird in der Literatur eine deutliche Abgrenzung zum Führungsverständnis vor, und nach Zeiten der Digitalisierung hervorgehoben. Das Konzept des amerikanischen Wirtschaftspsychologen Goleman der „emotionalen Intelligenz“,⁵ welches mit seinem Werk „Emotionale Intelligenz“ bereits 1995 veröffentlicht wurde, ist international bekannt geworden und findet sich in neuerer Literatur wieder.⁶ In Golemans weiterführendem Buch „Primal Leader-

5 vgl. Goleman, et. al., Primal Leadership, Unleashing the power of emotional intelligence, USA, 2013, S. 39 (Die emotionale Intelligenz beschreibt das Vermögen die eigenen Gefühle und Emotionen, sowie die Gefühle und Emotionen Anderer und zwischenmenschliche Beziehungen wahrzunehmen, zu deuten und danach handeln zu können. Es wird zwischen den vier Hauptkompetenzen Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Einfühlungsvermögen und Beziehungsmanagement unterschieden.

6 vgl. Goleman, Daniel, Emotionale Intelligenz, München, 1997

ship“⁷ wird ein expliziter Bezug zur Mitarbeiterführung mit der Verbindung der emotionalen Intelligenz behandelt. Die Bücher von Goleman haben die weiterführende Recherche zur Literatur des Neuroleadership, Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, geleitet.⁸ Hier wird der Zusammenhang einer Emotionalen Intelligenz und der Neurologie in Bezug auf die Mitarbeiterführung verdeutlicht. Die aktuelle Literatur deutet darauf hin, dass die Emotionale Intelligenz in Zeiten der Digitalisierung in den Mittelpunkt der Mitarbeiterführung rückt. Das Buch „Evolutionäres Management, Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert“⁹ liefert einen umfassenden Überblick über die Anforderungen an Führung im 21. Jahrhundert. Weitere Literatur wie „Leadership Coaching, Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback“¹⁰ oder „Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung“,¹¹ gehen spezifisch auf die einzelnen Führungsanforderungen ein. Das Buch „Selbstführung im Rahmen verteilter Führung, Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen“,¹² bezieht sich insbesondere auf die immer bedeutender werdenden Fähigkeit einer Selbstführung in Unternehmen.

Die Umwandlung durch eine Digitalisierung der Gesellschaft ist ein fortschreitender Prozess. Zur Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter konnte daher ausreichend Literatur zur Thematik verwendet werden.

7 vgl. Goleman, et. al., Primal Leadership, Unleashing the power of emotional intelligence, USA, 2013

8 vgl. Peters, Theo, Ghadiri, Argang, Neuroleadership- Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, 2. Auflage, Wiesbaden, 2013

9 vgl. Radatz, Sonja (Hrsg.), Evolutionäres Management, Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, 1. Auflage, Wien, 2003

10 vgl. Innerhofer Christian et al., Leadership Coaching, Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback, 2. Auflage, 2000

11 vgl. Radatz, Sonja, Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung, 1. Auflage, Wien, 2013

12 vgl. ANDREßEN, Panja, Selbstführung im Rahmen verteilter Führung, Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen, Wiesbaden. 2008

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition und Abgrenzung des Führungsbegriffs

Eine einheitliche Definition des Führungsbegriffs ist in der Literatur nicht vorhanden. So findet der Begriff sowohl in den Wirtschaftswissenschaften als auch in den Sozialwissenschaften Anwendung. Des weiteren bestehen unzählige Führungsansätze, die eine einheitliche Definition ebenfalls erschweren. Unter wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung ist der Begriff der Führung i.e.S. ein Teilbereich der Unternehmensführung und bezeichnet die Führung des Personals.¹³ Die Unternehmensführung umfasst das Führen und Managen des gesamten Unternehmens. Die zentralen Funktionen der Unternehmensführung betreffen vor allem die Zielbestimmung, Strategieformulierung, Planung, Steuerung und die Kontrolle von Organisationen.¹⁴ In dieser Arbeit wird der Führungsbegriff auf die Führung des Personals eingegrenzt.

Personalführung im traditionellen Verständnis ist ein sozialer Beeinflussungsprozess, der einen Führer und einen oder mehrere Geführte voraussetzt. Die Mitarbeiter in einem Unternehmen (Geführte) stehen hierarchisch unter ihrem Vorgesetzten (Führer). Der Führer verfügt über die Macht, die Geführten zum Zweck der Erreichung gemeinsamer Aufgaben und Unternehmensziele zu beeinflussen.¹⁵ Eine Führung setzt demnach eine Beteiligung von mindestens zwei Personen (Führer und Geführter) voraus. Zwischen den Personen findet eine soziale Interaktion statt. Diese Interaktion dient dem Zweck einer zielorientierten Führung, um bestimmte Aufgaben zur Erreichung entsprechender Ziele zu erfüllen. Dabei bewirkt die Führung bei den Geführten eine Auslösung erwünschter Verhaltensweisen oder eine Steuerung der Verhaltensweisen. Die Mitarbeiter eines Unternehmens zeigen ihrerseits verschiedene Interessen und Ziele auf. Um die Interessen des Unternehmens dabei nicht aus den Augen zu verlieren, bedarf es einer entsprechenden zielorientierten Führung, welche auf die Interessen der Mitarbeiter eingeht und sie beeinflusst.¹⁶ Die Führung des Personals wirkt sich folglich maßgeblich auf die Erreichung von Unternehmenszielen aus.

13 vgl. Steinle Klaus: Handwörterbuch der Führung. Herausgegeben von Prof. Dr. Alfred Kieser et al, Stuttgart, 1995, S. 523

14 vgl. Macharzina et al., Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen Konzepte- Methoden- Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 37, 2012

15 vgl. Helmut, Wolfgang, Kasper, Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement- Führung -Organisation, 3. Auflage, Wien 2002, S. 159

16 vgl. Helmut et al., 2002, S. 410

Das Verständnis des Begriffes der Personalführung ist abhängig von der historischen Entwicklung. So wird unter der traditionellen Personalführung noch etwas anderes verstanden als in der heutigen Zeit, in der die Digitalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Dabei ist die Anpassung der Führung an die historische Entwicklung für den Unternehmenserfolg bedeutend. „Zeitgemäße Führung trägt entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei. Nicht umsonst ist in den letzten Jahren ein verstärkter Kulturwandel in der Zusammenarbeit und Führung von Mitarbeitern festzustellen gewesen.“¹⁷

2.1.1 Macht und Autorität

Macht und Autorität stellen in dieser Betrachtung die Bedingungen einer effektiven Führung dar. Autorität beschreibt die Anerkennung der Führungskraft und ist die Grundlage dafür, dass die Mitarbeiter sich der Führungskraft unterordnen und die erwünschte Leistung erbringen. Dabei kann die Anerkennung aufgrund persönlicher Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit und Führungsqualitäten wie z.B. Fachkenntnisse oder aufgrund vorgegebener und anerkannter hierarchischer Strukturen, erfolgen.¹⁸ Macht beschreibt die Einflussnahme und das Durchsetzungsvermögen einer Führungskraft. Die Sozialpsychologen French und Raven erstellten 1959 fünf grundlegende Aspekte zur Machtausübung. Die fünf Machtgrundlagen wurde durch eine weitere Machtgrundlage ergänzt. Im Folgenden werden sie kurz dargestellt.¹⁹

- **Macht durch Belohnung** : Die Macht wird durch positive Sanktionen als Reaktion auf ein bestimmtes Verhalten ausgeübt. Die Belohnung wird zum Beispiel in Form von einer Lohnerhöhung, Fördermaßnahmen oder auch durch Kollegialität und Zuwendung erreicht
- **Macht durch Bestrafung**: Ein nicht erwünschtes Verhalten wird durch einen negativen Verstärker bestraft. Die Bestrafung kann zum Beispiel in Form einer Gehaltskürzung oder einer Zuweisung unbeliebter Arbeitsaufträge erfolgen. Bei einem schwerwiegenden Verhaltensverstoß droht die Versetzung oder Kündigung.
- **Macht durch Identifikation**: Die Macht durch Identifikation kommt zustande, sobald die Mitarbeiter die Führungskraft als Vorbild ansehen und sich mit ihr identifizieren. Werte, Überzeugungen und Handlungen der Führungskraft beeinflus-

¹⁷ vgl. Börnecke, D.: Basiswissen für Führungskräfte, 4. Auflage, Verlag Puplics, 2005, S. 403

¹⁸ vgl. ebd., 2002, S. 413

¹⁹ vgl. ebd., S. 412

sen unmittelbar die Mitarbeiter und werden, je nach Stärke der Attraktivität der Führungskraft, von den Mitarbeitern übernommen.

- **Macht durch Legitimation:** Auf der Grundlage bestimmter Werte und Normen einer hierarchischen Organisationsstruktur ist ein Vorgesetzter legitimiert Macht auszuüben. Die Stärke der Macht durch Legitimation ist von der Befolgung der Vorschriften abhängig.
- **Macht durch Sachkenntnis:** Die Führungskraft besitzt Macht durch mehr Wissen oder durch spezielles Wissen. Dieses Herrschaftswissen wird den Mitarbeitern vorenthalten. Je mehr Wissen die Führungskraft im Gegensatz zu den Mitarbeitern hat, desto größer ist die Macht
- **Macht durch Information:** Bei dieser Machtgrundlage werden nur ausgewählte Informationen an die Mitarbeiter weitergegeben. Der Inhalt der Informationen dient dem Zweck einer bestimmten Reaktion der Mitarbeiter.

2.2 Historischer Überblick zur Entstehung der Arbeitsgestaltung in Unternehmen

Mit dem Ansatz „scientific management“ von F.W Taylor wurde 1911 die erste Sichtweise entwickelt, die den Menschen in die betriebswirtschaftliche Betrachtung miteinbezieht. Hierbei vertritt Taylor²⁰ die Ansicht, dass durch Arbeitsteilung und einen höheren Stundenlohn für eine bestimmte Arbeitsleistung eine höhere Produktivität der Mitarbeiter erreicht wird. In Folge dieses Theorieansatzes entwickelt Henry Ford das Fließbandsystem. 1932 änderte sich die Sichtweise. Der Mensch wurde nicht mehr nur als eine Art Maschine angesehen, sondern als Mensch mit Bedürfnissen. Die Wissenschaftler Mayo und Roethlisberger vertraten die Annahme, dass die Arbeit in Gruppen einen positiven Einfluss ausübt.²¹ Die herrschenden Normen (z.B. Solidarität) einer Gruppe führten dabei zu einer erhöhten Arbeitsmotivation. Daraus entstand die Human- Relations- Bewegung,²² in welcher der soziale Theorieansatz praktisch angewendet wurde. Hierbei lag das Augenmerk auf einem friedlichen Arbeitsklima, damit eine möglichst hohe Produktivität ermöglicht wurde. Aus dieser Bewegung entwickelten sich weitere Ansätze, wie der Ansatz des Wirtschaftswissenschaftlers Erich Gutenberg,²³ der die menschliche Arbeitsleistung als einen Produktionsfaktor ansieht. Eine möglichst

²⁰ vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Taylor, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16245/taylor-v6.html> (Aufgerufen am 29.04.17)

²¹ vgl. Jung, Hans, Personalwirtschaft, 8. Auflage, München, 2008, S. 2 ff

effiziente Gestaltung von Einsatz und Ertrag zu erzeugen, ist dabei das Ziel. Der entscheidungsorientierte Ansatz von Edmund Heinen²⁴ hingegen zieht die Mitarbeiter in den Prozess der Zielbildung mit ein. Mit dem darauf folgenden Systemansatz entstand das Bild, in dem der Betrieb als die Gesamtheit eines sozialen Systems betrachtet wird. Dies schließt eine erstmalige strukturelle Unterteilung des Personalwesens mit ein. Die Unterteilung bezieht sich zum einen auf eine „Input-Orientierung“ sowie eine „Input-Verbesserung“ und zum anderen auf eine „Output-Orientierung“. Die Input-Orientierung bezieht sich auf Vorgänge, wie zum Beispiel Personalbeschaffung oder die Regelung des Personaleinsatzes. Die Input-Verbesserung beinhaltet Maßnahmen wie Bildungs- und Leistungsanreize, Hygienemaßnahmen sowie die Gestaltung von Organisation und Arbeit. Die Output-Orientierung ist der Bereich, in dem die Personalentlastung geregelt wird.²⁵

Ein weiterer Ansatz ist der konfliktorientierte Ansatz²⁶, der ein Gleichgewicht zwischen den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen so herstellt, dass durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter die Unternehmensziele möglichst effizient erreicht werden können. Es wird von einem „Interessenausgleich von ökonomischer und sozialer Effizienz“ gesprochen.²⁷ Der sogenannte Kontingenzansatz²⁸ oder auch situative Ansatz bezeichnet das Unternehmen als ein offenes System. Die Einflüsse der Umwelt wirken dabei, je nach Situation, unterschiedlich auf das Unternehmen ein. Die ungleichen Bedingungen durch die verschiedenen Einflüsse haben die Notwendigkeit eines, an die Aufgaben oder Personen angepassten Führungsstils. Mit dem situativen Ansatz ist zugleich die Personalwirtschaft geprägt worden. Die Entwicklung der Ansätze führte zu einer stetig bedeutsameren Betrachtungsweise und Stellung der Personalwirtschaft und somit auch der Personalführung in Unternehmen.²⁹

22 vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Human Relations, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78124/human-relations-v4.html> (Aufgerufen am 29.04.2017)

23 vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gutenberg, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3163/gutenberg-v5.html> (Aufgerufen am 5.03.2017)

24 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8006/entscheidungsorientierte-betriebswirtschaftslehre-v6.html> (Aufgerufen 21.05.2017)

25 vgl. Jung, 2008, S. 2 ff

26 vgl. ebd., S. 2 ff

27 vgl. ebd., S. 2 ff

28 vgl. Deutsche Akademie für Management: Kontingenzansatz, online im Internet: <https://www.akademie-management.de/fernstudium-management/glossar-managementtheorien/kontingenzansatz-situativer-ansatz> (Aufgerufen am 5.03.2017)

29 vgl. Jung, 2008, S. 2 ff

3 Führungstheorien, Führungsstile und Führungstechniken

Führungstheoretische Ansätze beleuchten, wie eine gewinnbringende Führung des Personals gestaltet werden kann und warum eine Führung gewinnbringend ist. Hierzu gibt es verschiedene Ansätze von Führungstheorien, Führungsstilen (Art und Weise der Führung) und Führungstechniken.³⁰ Im Folgenden werden die wichtigsten Ansätze zusammengefasst dargestellt.

3.1 Führungstheorien

3.1.1 Eigenschaftstheorien

Die Eigenschaftstheorie ist die älteste Theorie und baut auf der sog. „great man“ - Theorie auf. Die Grundlage der „great man“ - Theorie basiert auf den damaligen (bis Mitte des 20. Jahrhunderts) berühmten Führungspersonen. Anhand deren Führungseigenschaften wurde ausgemacht, welche Persönlichkeitsmerkmale eine effektive Führung bewirken. Die Eigenschaften sind den Personen, laut der Theorie, angeboren und dem zufolge nicht erlernbar.³¹ Somit besteht die Ansicht der Eigenschaftstheorie darin, dass Personen mit bestimmten Eigenschaften, ganz unabhängig von der Situation, automatisch die Führerrolle einnehmen.³² Die Eigenschaftstheorie beschäftigt sich vertiefend mit der Frage, welche Eigenschaften einer Person dazu führen, die Führungsrolle einzunehmen und wie die Eigenschaften den Führungserfolg beeinflussen.³³ Zunächst wurden Führungseigenschaften erforscht, die auf das äußere Erscheinungsbild (Körpergröße, Alter) und auf die kognitiven Fähigkeiten (Intelligenz, schulische Leistung) abzielten. Darauf folgte die Betrachtung psychischer Eigenschaften. Hier wurden Eigenschaften wie Introversion, Extraversion, Dominanz, Selbstvertrauen oder Integrität untersucht. Die für die heutige Zeit wichtigsten Eigenschaftstheorien, sind die Theorien der *charismatischen Führung*, die Theorie der *transformationalen/ transaktionalen Füh-*

30 vgl. ebd., S. 411

31 vgl. Stippler et al., Führung Überblick über Ansätze Entwicklung Trends, Gütersloh, 2011, S. 11 ff

32 vgl. Jung, 2008, S. 416

33 vgl. Helmut et al., 2002, S. 161

ung und das *DISG-Konzept*.³⁴ Im Folgenden werden die genannten Eigenschaftstheorien kurz beschrieben. Die charismatische Führung baut auf der Theorie auf, dass die Ausstrahlung einer Führungskraft wesentlich auf die Mitarbeiter wirkt, sodass die Führungskraft durch das Charisma, (persönliche Ausstrahlung) das Verhalten der Mitarbeiter so beeinflussen kann, dass eine Identifikation mit der Führungsperson hervorgerufen werden kann und die Ziele und Visionen der Führungskraft übernommen werden. Bei den Mitarbeitern ist dabei ein Anstieg der Motivation und dadurch auch der Leistung festzustellen. Die Theorie der charismatischen Führung bildet die Grundlagen für die *transformationale* oder *transaktionale* Führung.³⁵ Die *transformationale* Führung beruht ebenfalls, vergleichbar mit der charismatischen Führung, auf einer grundsätzlichen Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter durch bestimmte Charaktereigenschaften. Die Charaktereigenschaften entsprechen auch hier einem charismatischen Charakter. Dem zufolge weist die *transformationale* Führung inspirierende, intellektuell stimulierende und jedem Mitarbeiter gegenüber wertschätzende Eigenschaften auf. Die Auswirkungen der *transformationalen* Führung erleichtern eine Übermittlung von Visionen und führen zu erhöhter Motivation sowie zu einem positivem Perspektivenwechsel in der Wahrnehmung der eigenen Arbeit und einer Förderung der Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter. Die *transaktionale* Führung hingegen baut auf der Annahme auf, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskraft auf die bestmögliche Erreichung des jeweiligen eigenen Nutzens abzielen. Das Funktionieren der *transaktionalen* Führung ist zum einem von der sogenannten bedingten Verstärkung abhängig. Die erwünschten Handlungen der Mitarbeiter erfolgen dabei aufgrund der Verhaltensverstärkung durch Belohnung. Zum anderen erfolgt die *transaktionale* Führung durch das Prinzip Management by exception, bei dem routinierte Aufgaben an Mitarbeiter übergeben werden. Beide Theorien weichen zwar stark voneinander ab, bewirken jedoch bei einer vereinten Ausführung eine optimale Leistung der Mitarbeiter. Die *transaktionale* Führung bietet dabei die Grundlage, um eine Orientierungshilfe für die Mitarbeiter zu schaffen, während die *transformationale* Führung den ideellen Wert übermittelt. Unterschiedliche Forschungen zu dieser Theorie zeigen ihren Erfolg besonders in der Zielerreichung, in der Vermittlung von Visionen sowie einem Leistungsanstieg bei den Mitarbeitern.³⁶

34 vgl. Stock- Homborg- Ruth, Personalmanagement, Theorien- Konzepte- Instrumente, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 382 ff

35 vgl. ebd., S. 383 ff

36 vgl. ebd., S. 387 ff

Das DISG-Konzept findet seinen Ursprung durch William Moulton Marsten (1928).³⁷ William Moulton Marsten untersuchte die Emotionen der Menschen. Auf diesen Untersuchungen baut das von John Geier (1958) entwickelte DISG-Persönlichkeitsprofil auf. Das Profil weist vier grundlegende verschiedene Verhaltensmerkmale auf. Die Bezeichnung DISG steht bezeichnend für die vier Verhaltensmerkmale *dominant*, *initiativ*, *stetig* und *gewissenhaft*. Je nach Ausmaß der jeweiligen Tendenz zu den vier Verhaltensmerkmalen wird ermessen, was eine erfolgreiche Führungsperson ausmacht. Dabei wird das Gesamtbild der jeweiligen Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale in Verbindung mit den äußeren Einflüssen der Situation betrachtet. Die jeweiligen Verhaltenstendenzen einer Führungsperson werden von der Wahrnehmung und von der Reaktion des sozialen Umfeldes beeinflusst. Die Wahrnehmung bezieht sich darauf, ob das Umfeld als angenehm oder als unangenehm empfunden wird. Bei einer unangenehmen Wahrnehmung des sozialen Umfeldes treten Personen verschlossener auf als bei einer positiven Wahrnehmung. Die Person kann dabei zurückhaltend oder bestimmt reagieren. Bei einer bestimmten Reaktion ist darauf zu schließen, dass die Person sich der Situation überlegen fühlt und versucht, lenkenden Einfluss auf die Situation und die Menschen zu nehmen. Eine zurückhaltende Person versucht, keinen Einfluss zu nehmen und passt sich den Bedingungen an.

Das DISG-Konzept hat zwei Ebenen, aus der die Mitarbeiterführung betrachtet werden kann. Die erste Ebene ist die Ebene der Führungsperson. Hier wird geklärt, welche Stärken und Schwächen die Führungsperson aufweist. Die Stärken und Schwächen werden anhand der jeweiligen Merkmale bestimmt. Die zweite Ebene ist die Ebene der Mitarbeiter. Hier wird beleuchtet, wie die Mitarbeiter mit ihren jeweiligen unterschiedlichen Merkmalen am besten geführt werden können.³⁸ Das Konzept findet Anwendung in der Praxis, indem Eigenschaftsmerkmale der Führungskräfte durch Selbsteinschätzung erfasst werden. Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte erfolgt anhand von situativen Beispielen mit jeweils vier Auswahlmöglichkeiten. Die Auswertung wird mithilfe eines speziellen Lösungsschemas vorgenommen.³⁹

37 vgl. ebd., S. 393 ff

38 vgl. ebd., S. 393 ff

39 vgl. ebd., S. 400 ff

3.1.2 Verhaltenstheorie

Die Verhaltenstheorie folgte Ende der 40er Jahre⁴⁰ und bezieht sich, anders als die Eigenschaftstheorie, auf das beobachtbare Verhalten der Führungsperson.⁴¹ Im Gegensatz zur Eigenschaftstheorie, bei der die Eigenschaften als nicht erlernbar gelten und angeboren sind, besagt die Verhaltenstheorie, dass bestimmtes Führungsverhalten erlernt werden kann. Zudem ist die Bewertung des Verhaltens beobachtbar und somit besser zu erfassen als die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft, die durch eine Selbsteinschätzung erlangt werden. Somit kann die Verhaltenstheorie wertvolle Hinweise für Führungskräfte bieten.⁴² Sie beantwortet zum einem die Fragen, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden kann oder welche Handlungen am ehesten zum Führungserfolg führen. Zum anderem beantwortet die Verhaltenstheorie die Frage, welche Verhaltensweisen, etwa durch Fortbildungen, gefördert werden können und wie Situationen, entsprechend des persönlichen Führungsverhaltens, vorbereitet werden können.⁴³ Die Verhaltenstheorie weist vielzählige Ansätze auf. Eine Kategorisierung dieser Ansätze erfolgt durch die Anzahl an Dimensionen, die bei der Betrachtung des Führungsverhaltens berücksichtigt werden. Es wird dabei zwischen ein-, zwei- und dreidimensionalen Führungsstilen unterschieden.⁴⁴ Die Führungsstile werden im Abschnitt Führungsstile (3.2) erläutert.

3.1.3 Situationstheorie

Die Situationstheorie berücksichtigt Faktoren, die in der Betrachtung der Verhaltenstheorien unbeachtet bleiben, für eine effektive Führung jedoch bedeutend sind. In der Situationstheorie wird, neben der Berücksichtigung von Führungsstilen und Führungsverhalten, auch die Situation als Einflussgröße betrachtet. Die Situationstheorie gibt Aufschluss darüber, wie sich die Führungsperson in den jeweiligen Bedingungen am sinnvollsten verhalten kann. Die Situationstheorie betrachtet die Einflussfaktoren des Vorgesetzten, der Gruppe und der Rahmenbedingungen.⁴⁵ Zur näheren Erläuterung der Situationstheorie wird im Folgenden die Kontingenztheorie nach Fiedler⁴⁶ kurz be-

⁴⁰ vgl. Jung, 2008, S. 417

⁴¹ vgl. Helmut et al., 2002, S. 161

⁴² vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 406

⁴³ vgl. Jung, 2008, S. 417

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 418

⁴⁵ vgl. ebd., S. 419

⁴⁶ vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kontingenztheorie der Führung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86104/kontingenztheorie-der-fuehrung-v8.html>

schrieben. Die Kontingenztheorie bezieht sich auf die drei Einflussgrößen: Führungsstil, Führungserfolg und Führungssituation. Ziel der Kontingenztheorie ist es, herauszufinden, wie ein Führungserfolg am besten erreicht werden kann. Dabei wird das Führungsverhalten auf die jeweiligen Situationen abgestimmt. Die Leistungserbringung der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit sind die Indikatoren, die einen Führungserfolg bestimmen. Um zunächst den Führungsstil der Führungsperson herauszufinden, wird eine Messung anhand des sogenannten LPC-Wertes vorgenommen (Least-Preferred Co- Worker).⁴⁷ Der LPC-Wert wird anhand eines für die Führungsperson konzipierten Fragebogens ermittelt. Der Fragebogen filtert den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter heraus und stellt damit zum Schluss den LPC-Wert dar. Hierbei werden zur Bestimmung des Führungsstils die Tendenzen zwischen einem geringen und einem hohen LPC-Wert unterschieden. Erhält der am schlechtesten bewertete Mitarbeiter trotzdem einen relativ hohen LPC-Wert, lässt dieses Ergebnis auf einen mitarbeiterorientierten Führungsstil der Führungsperson schließen. Umgekehrt liegt eine hohe Leistungsorientierung des Führers vor. Des Weiteren wird der Einfluss der Situation betrachtet. Dabei sollen folgende, von Fiedler bestimmte, situativen Rahmenbedingungen auf die Führung positiv einwirken.⁴⁸ Die erste Rahmenbedingung stellt die „Führungsperson- Mitarbeiter-Beziehungen“ dar. Eine Verhaltensbeeinflussung kann, je nach dem Verhältnis zueinander, einfacher ausgeübt werden. Ein wichtiger Faktor ist die entgegengebrachte individuelle Wertschätzung seitens jeden Mitarbeiters. Die zweite Rahmenbedingung ist die „Positionsmacht einer Führungsperson.“ Aufgrund der übergeordneten Position der Führungsperson und der damit einhergehenden Macht kann das Verhalten der Mitarbeiter, je nach Ausmaß der Macht, beeinflusst werden (zum Beispiel durch Lohnerhöhung). Die letzte Rahmenbedingung ist der „Strukturierungsgrad der Aufgabe.“ Eine klare Struktur bietet die Vorteile leichteren Planens der Aufgaben und der Kontrolle der von den Mitarbeitern ausgeführten Aufgaben. Durch das leichte Kontrollieren der Leistung der Mitarbeiter und einer strukturierten Zielvorgabe kann, je geordneter die Arbeitsweise ist, folglich eine effektivere Beeinflussung der Mitarbeiter stattfinden. Diese drei Rahmenbedingungen haben jeweils zwei Ausprägungen. Durch ihre Verknüpfung ergeben die drei Rahmenbedingungen acht weitere Situationen. Folgende Abbildung verdeutlicht die Kontingenztheorie.

⁴⁷ vgl. [TEIA], Internetakademie, Lehrbuchverlag, Stichwort: Personalmanagement, Fiedlers Kontingenztheorie, online im Internet: <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32438-Fiedler-s-Kontingenztheorie.html> (Aufgerufen am 22.04.2017)

⁴⁸ vgl. Jung, 2008, S. 418

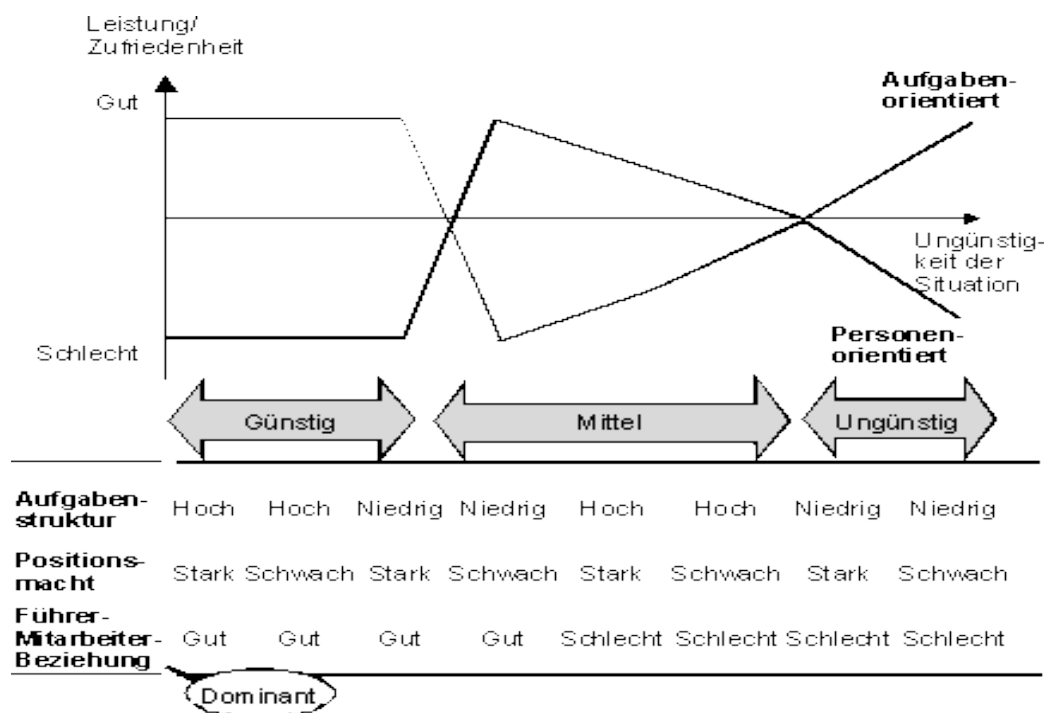


Abbildung 1: Kontingenztheorie⁴⁹

Eine empirische Untersuchung der Kontingenztheorie bestätigt Fiedlers Annahme. In verschiedenen Situationen sind dementsprechend unterschiedliche Führungsstile sinnvoll. Wie in der Abbildung nachzuvollziehen ist, ist sowohl in den günstigsten als auch in den ungünstigsten Situationen, ein leistungsorientierter Führungsstil effizienter als ein mitarbeiterorientierter Führungsstil. In einer mittel-günstigen Situation hingegen ist der mitarbeiterorientierte Führungsstil am geeignetsten. Fiedler vertritt also den Standpunkt, dass ein Führungserfolg dann eintritt, wenn sowohl die Situation als auch der Führungsstil aufeinander abgestimmt sind. Dabei ist die Anpassung der Situation an den Führungsstil geeigneter, da der Führungsstil nach der Annahme Fiedlers nur mittel- bis langfristig änderbar ist. Zur Kontingenztheorie wurden weitere Studien durchgeführt, die allerdings die Annahmen Fiedlers widerlegten. Des Weiteren wirft die Kontingenztheorie die Frage auf, inwiefern überhaupt ein Zusammenhang zwischen dem LPC-Wert und dem leistungsorientierten oder mitarbeiterorientierten Führungsstil besteht. Die Kontingenztheorie ist in dem Sinne bedeutend, dass sie auf die situative Relevanz für den Führungserfolg hinweist und somit die Grundlage weiterführender situativer Ansätze bietet.⁵⁰

49 vgl. <http://grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/pics/Kapitel%205%20-%2016Dez05-MD-Dateien/image036.gif> (Aufgerufen am 16.03.17)

50 vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 415 ff

3.1.4 Interaktionstheorie

Die Interaktionstheorie unterscheidet sich zur Situationstheorie im Wesentlichen darin, dass vor allem die Interaktion von Führer und Geführten analysiert wird. Die Betrachtung ist demzufolge nicht einseitig auf das Verhalten der Führungsperson beschränkt, sondern berücksichtigt eine sich gegenseitig bedingende Wechselbeziehung. Somit werden sowohl die Persönlichkeit der Führungskraft als auch die Persönlichkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt. Die wichtigsten Merkmale der Charaktere des Führers und der Mitarbeiter sind dabei die Bedürfnisse, Erfahrungen und Eigenschaften. Eine bedeutende Rolle spielen auch die Erwartungen der Mitarbeiter. Die Gruppenstruktur und die Gruppenfunktion stellen ebenso einen wesentlichen Einflussfaktor dar. In einer Gruppe herrschen bestimmte Normen und jedes Gruppenmitglied übernimmt eine bestimmte Rolle, an die dementsprechend Erwartungen geknüpft sind. Zudem wird die Situation berücksichtigt. Eine Anwendung von Interaktionstheorien erweist sich aufgrund der vielen Variablen und deren Komplexität als schwierig.⁵¹

3.2 Führungsstile

„Führungsstil im personalwirtschaftlichen Sinn ist die Form, in der die Führungs- und Leitungsaufgaben von den Führungskräften im Rahmen der Organisation ausgeübt werden. Der Führungsstil findet seinen Ausdruck in der konkreten Verhaltensweise der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern.“⁵² Der Begriff Führungsstil ist nicht einheitlich definierbar, da ein Führungsstil ein „[...] umfassendes, vieldimensionales Phänomen [...]“ darstellt.⁵³ Der Führungsstil eines Führers ist dabei entscheidend für die Beziehung zwischen dem Führer und den Geführten.⁵⁴ Die theoretischen Ansätze der Führungsstile sind demzufolge, je nach Interaktion der Führungsperson und der Geführten, zu definieren.⁵⁵ Die Führungsstile sind verhaltensorientierte Ansätze der Mitarbeiterführung und wie bereits in der Beschreibung des verhaltensorientierten Ansatzes erwähnt, in ein-, zwei-, oder dreidimensionale Ebenen kategorisierbar.⁵⁶ Nach einer kurzen Darstellung der traditionellen Führungsstile wird näher auf die verschiedenen

⁵¹ vgl. Jung, 2008, S. 420

⁵² vgl. Jung, 2008, S. 421

⁵³ vgl. ebd., S. 422

⁵⁴ vgl. Drumm, H.J., Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1992, S. 355

⁵⁵ vgl. Jung, 2008, S. 421

⁵⁶ vgl. ebd., S. 418

Dimensionen der Führungsstile eingegangen. Die traditionellen Führungsstile werden heute nur noch teilweise vergleichbar angewendet.⁵⁷

3.2.1 Traditionelle Führungsstile

- Der patriarchalische Führungsstil: Der patriarchalische Führungsstil schließt die Mitarbeiter in die Führung nicht mit ein, da der Führer im Sinne eines Patriarchen der alleinige „Herrscher“ ist. Aufgrund des Alters oder aufgrund der Reife, werden die Mitarbeiter als nicht befähigt befunden, an Entscheidungen teilzuhaben, womit die Mitarbeiter weder kognitiv noch kreativ gefördert werden können. Da die Anweisungen von oben erfolgen und somit der Führer im direkten Kontakt zu den Mitarbeitern stehen muss, ist die Anzahl der Geführten begrenzt.⁵⁸
- Der autokratische Führungsstil: Der autokratische Führungsstil hat, wie der patriarchalische Führungsstil, einen allein bestimmenden Führer. Seine Macht besitzt der Führer aufgrund der hierarchischen Struktur. Diese strukturelle Macht befähigt das Führen größerer Organisationen. Bei einer autokratischen Führung größerer Organisationen sind für Entscheidungen spezielle Kenntnisse grundlegend.⁵⁹
- Der bürokratische Führungsstil: Der bürokratische Führungsstil wendet sich von einer alleinigen Führung ab. Die Führung geht aus hierarchischen Strukturen hervor. Die hierarchischen Strukturen bestimmen dabei die Befugnisse der Führungsperson. Vorherrschend im bürokratischen Führungsstil sind Anordnungen, Vorschriften und Kontrollen. Durch die sehr starke formelle Struktur des Führungsstils ist ein starres System gegeben. Für die heutige Zeit, in der Flexibilität gefragt ist, ist eine zu bürokratische Struktur deswegen zu unflexibel.⁶⁰
- Der charismatische Führungsstil: Bei dem charismatischen Führungsstil ist der Führer, begründet durch seine einmalige Persönlichkeit, der alleinige Führer. Der Führer hat eine hohe Stellung, nimmt keine Kritik an und hat keine verpflichtenden Aufgaben zu erfüllen. Die Mitarbeiter sind allerdings dazu verpflich-

⁵⁷ vgl. ebd., S. 422

⁵⁸ vgl. Olfert, Klaus (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft, 14. Auflage, Neckar-Verlag, 2010, S. 272, vgl. Jung, 2008, S. 422 ff

⁵⁹ vgl. Jung, 2008, S. 423

⁶⁰ vgl. Olfert, 2010, S. 272, Jung, 2008, S. 423

tet, den Anweisungen des Führers zu folgen.⁶¹ In der traditionellen Definition ist eine charismatische Führung veraltet.

3.2.1.1 Eindimensionale Führungsstile

Alle Führungsstile, die nur ein Merkmal, also eine Dimension, zur Bewertung des Führungsstils berücksichtigen, werden als eindimensionale Führungsstile bezeichnet.⁶² Auch die oben beschriebenen traditionellen Führungsstile sind eindimensionale Führungsstile, die aber in dieser Arbeit gesondert betrachtet werden, da die traditionellen Führungsstile veraltet sind und für die „[...] soziologischen und politischen Anschauungen vergangener Zeit stehen.“⁶³

Die Verhaltenstheorie von Tannenbaum und Schmidt (Kontinuumtheorie)⁶⁴ ist eine der bekanntesten Verhaltenstheorien⁶⁵ und wird zur Veranschaulichung eindimensionaler Führungsstile im Folgenden dargestellt. Tannenbaum und Schmidt bestimmen zum einen das Verhalten des Führers bei Entscheidungsfindungen und zum anderen das Maß der Integration der Mitarbeiter an das jeweilige Führungsverhalten. Der autoritäre und der kooperative Führungsstil werden als Endpunkte einer Achse gegenübergestellt. Aus einer Kombination des autoritären und des kooperativen Führungsstil ergeben sich sechs weitere Führungsstile,⁶⁶ wie in der folgenden Abbildung zu erkennen ist.

⁶¹ vgl. Jung, 2008, S. 423

⁶² vgl. Olfert, 2010, S. 269

⁶³ vgl. Jung, 2008, S. 422

⁶⁴ vgl. ebd., S. 424

⁶⁵ vgl. ebd. S. 423

⁶⁶ vgl. ebd., S. 423

Autoritärer Führungsstil			Kooperativer Führungsstil			
Entscheidungs-spielraum des Vorgesetzten			Entscheidungs-spielraum der Gruppe			
autoritär	partriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert sein Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.
nach: Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, 1995, S. 10						

nach: Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, 1995, S. 10

Abbildung 2: Kontinuumtheorie⁶⁷

Der autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungsperson alleine bestimmt. Die Mitarbeiter werden also in Entscheidungen nicht mit einbezogen und bekommen nur, wenn es für die Aufgabenerfüllung unerlässlich ist, Informationen mitgeteilt. Der Führer hat die Befugnis, Anweisungen zu erteilen, ohne dabei notwendigerweise den Mitarbeitern Erklärungen zu liefern. Die Mitarbeiter müssen den Anweisungen folgen, da sie anderenfalls sanktioniert werden. Die Mitarbeiter führen die von ihnen verlangten Aufgaben aus Angst vor einer Bestrafung aus. Die Beziehung zur Führungsperson ist durch den geringen Kontakt zur Führungsperson von eher untergeordneter Bedeutung. Der autoritäre Führungsstil kann bei schnell zu treffenden Entscheidungen in einem gewissen Maße hilfreich sein. Aus einem Führungsstil, der zu stark auf dem autoritären Führungsstil beruht, resultiert Demotivation der Mitarbeiter. Die Demotivation geht aus der nicht zugelassenen Selbstständigkeit und Fördermöglichkeit der Mitarbeiter hervor. Die Gefahr einer Überlastung der Führungsperson kann die Beurteilungsfähigkeit bei der Entscheidungsfindung maßgeblich einschränken.⁶⁸

Der kooperative Führungsstil zeichnet sich durch die Zusammenarbeit des Führers und der Mitarbeiter aus und kann deswegen als Gegensatz zum autoritären Führungsstil gesehen werden. Um die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen, sind dementsprechende Kompetenzen der Mitarbeiter grundlegend. Obwohl die Mitarbeiter mitwirken, trägt der Vorgesetzte die volle Verantwortung. Ganz im Gegensatz zum autoritären Führungsstil werden kaum Anordnungen vom Führer vorgegeben, so dass die Mitarbeiter in ihrer Selbstständigkeit gefördert und wertgeschätzt werden und einen wichtigen Beitrag zu unternehmerischen Tätigkeiten beitragen können. Informa-

⁶⁷ vgl. Management und Führung, Ein und mehrdimensionale Führungsmodelle, o.D., online im Internet: <http://www.i-bim.de/management/3-3-Tannenbaum.gif> (Aufgerufen 24.04.2017)

⁶⁸ vgl. Olfert, 2010, S. 269 ff

tionen werden den Mitarbeitern nicht vorenthalten, sondern es wird alles offen dargelegt. Aus diesem Umstand resultiert automatisch eine höhere Motivation der Mitarbeiter. Die höhere Zufriedenheit spiegelt sich in einer höheren Leistungsbereitschaft wider. Die Gefahr einer Überlastung des Führers ist durch die hohe Zusammenarbeit wesentlich geringer. Muss eine schnelle Lösung gefunden werden, besteht bei dem kooperativem Führungsstil die Gefahr, dass durch die Einbeziehung der Mitarbeiter der Entscheidungsprozess zu lange dauert.⁶⁹

Der autoritäre Führungsstil steht in der Abbildung ganz links (vgl. vorherige Seite). Aus dem autoritären Führungsstil entwickeln sich die folgenden Führungsstile (patriarchalisch, beratend, kooperativ, partizipativ, demokratisch), die durch eine immer höhere Miteinbeziehung des kooperativen Führungsverhalten entstehen.⁷⁰ Unter den sechs Führungsstilen ist, laut der Theorie von Tannenbaum und Schmidt, je nach unterschiedlichen Kriterien, der richtige der sechs Führungsstile auszuwählen. Tannenbaum und Schmidt nennen folgende Kriterien.

- „Charakteristika des Vorgesetzten: Wertesystem, Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten, Sicherheitsempfinden in einer bestimmten Situation“⁷¹
- „Charakteristika der Mitarbeiter: Erfahrungen, fachliche Kompetenz, Problemmanagement, Ansprüche in Hinblick auf die berufliche und persönliche Entwicklung“⁷²
- „Charakteristika der Situation: Art der Organisation, Eigenschaften der Gruppe, Art des Problems, zeitlicher Abstand zur Handlung“⁷³

Aus den Ausprägungen und der Zusammenwirkung dieser drei Hauptkriterien resultiert einer der Führungsstile. Die genannten Kriterien sind dabei von der Führungsperson zu beurteilen, um dementsprechend die unterschiedlichen Führungsstile anzuwenden. Die Theorie von Tannenbaum und Schmidt stößt vor allem auf die Kritik, dass nur eine Dimension zur Bestimmung des Führungsstils berücksichtigt wird.⁷⁴

⁶⁹ vgl. Olfert, 2010, S. 271

⁷⁰ vgl. ebd., S. 270

⁷¹ Jung, 2008, S. 424

⁷² Jung, 2008, S. 424

⁷³ Jung, 2008, S. 424

⁷⁴ vgl. Jung, 2008, S. 425

3.2.2 Zweidimensionale Führungsstile

Der zweidimensionale Führungsstil weist zwei Merkmale zur Bestimmung des Führungsstils auf. Die Dimensionen werden dabei unabhängig voneinander betrachtet.⁷⁵ Zu den zweidimensionalen Führungsstilen wurden die „Ohio Studien“⁷⁶ durchgeführt, die zum einen die Dimension Mitarbeiterorientierung und zum anderen Aufgabenorientierung zur Bestimmung des Führungsstils heranziehen. Die Dimension der Mitarbeiterorientierung wird unabhängig von der Dimension der Aufgabenorientierung betrachtet. Somit wird durch die „Ohio Studien“ ein Sich-Ausschließen von zwei Dimensionen, wie bei Fiedlers Theorieansatz, in der sich der autoritäre und kooperative Führungsstil konträr gegenüberstehen, widerlegt.⁷⁷ Die Grunddimensionen werden im Folgenden beschrieben.

- **Mitarbeiterorientierung:** Die Mitarbeiterorientierung ist geprägt von einer vertrauensvollen Beziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitern. Dabei sind Respekt, Aufgeschlossenheit oder gegenseitiges Vertrauen bedeutsam. Das Verhalten des Führers ist authentisch und darauf fokussiert, die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu beachten.⁷⁸
- **Aufgabenorientierung:** Eine aufgabenorientierte Führungsweise fokussiert vor allem die Aufgabenerfüllung. Die Führung ist sehr zielgerichtet und auf Produktivität konzentriert. Zur Erreichung der Ziele zeigt der Führer striktes Verhalten auf, wie etwa die Zuteilung von Rollen, Aufgaben oder Vorgehensweisen in einer Gruppe.⁷⁹

Auf diesen zwei Orientierungspunkten baut das von Robert R. Blake und Jane S. Mouton entwickelte Modell, das sog. GRID Führungsmodell oder Managerial Grid,⁸⁰ auf. Die Dimensionen werden als Sachorientierung und Menschenorientierung beschrieben. Die sachorientierte und die menschenorientierte Ebene ist jeweils, wie in folgender Abbildung zu sehen ist, in neun Stufen, mit den jeweiligen Ausprägungen von niedrig bis hoch eingeteilt. Durch Kombinationen der sach- und menschenorientierten Ebene entstehen insgesamt 81 weitere Führungsstile. Von den 81 Führungsstilen werden

⁷⁵ vgl. Olfert, 2010, S. 272, vgl. Jung, 2008, S. 425

⁷⁶ vgl. Das Psychologie – Lexikon, Stichwort: Ohio Studie, online im Internet: <http://www.psychology48.com/deu/d/ohio-studien/ohio-studien.htm> (Aufgerufen am 30.04.2017)

⁷⁷ vgl. Jung, 2008, S. 425

⁷⁸ vgl. ebd., S. 425

⁷⁹ vgl. ebd., S. 425

⁸⁰ vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Managerial Grid, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85866/managerial-grid-v7.html> (Aufgerufen am 30.04.2017)

fünf grundlegende Führungsstile näher erläutert. Diese fünf Führungsstile beziehen sich jeweils auf die voneinander unabhängigen Dimensionen der Sach- und Menschenorientierung.⁸¹

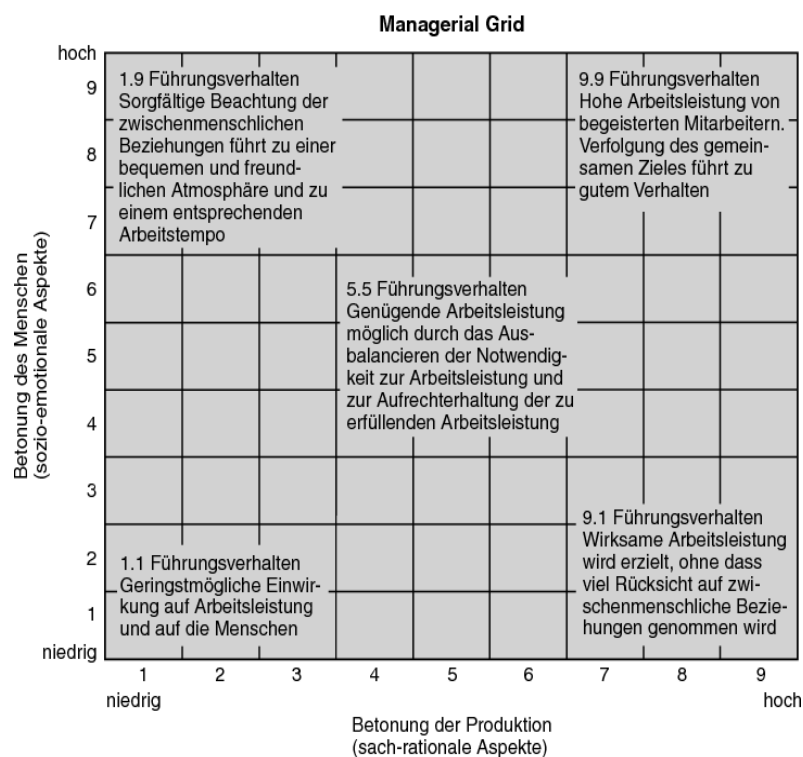


Abbildung 3: Managerial Grid⁸²

- Führungsstil 1.1: Der Führungsstil 1.1 stellt die niedrigste Ausprägung beider Dimensionen dar. Daraus ergibt sich ein Führungsstil, der dadurch geprägt ist, dass die Führungsperson einen äußerst geringen Aufwand betreibt. Das Verhalten ist in jeder Hinsicht gleichgültig. Zu Äußerungen, Konflikten oder Entscheidungen nimmt die Führungsperson weder Stellung noch kommuniziert sie eigene Gedankengänge.⁸³ Die Mitarbeiter können mit diesem Führungsstil, der auch als *laissez-faire* bezeichnet werden kann⁸⁴, somit in keiner Hinsicht beeinflusst, geschweige denn gefördert werden.⁸⁵

⁸¹ vgl. Olfert, 2010, S. 272 ff, vgl. Jung, 2008, S. 426 ff, vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 412

⁸² Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Managerial Grid, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85866/managerial-grid-v5.html> (Aufgerufen am 2.05.17)

⁸³ vgl. Olfert, 2010, S. 273, vgl. Jung, 2008, S. 428

⁸⁴ vgl. Jung, 2008, S. 428

⁸⁵ vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 412

- Führungsstil 1.9: Der Führungsstil 1.9 weist eine hohe Intensität der sozio-emotionalen Aspekte und eine geringe Intensität der sach- rationalen Aspekte auf. Die Führungsperson fokussiert sich auf ein positives Verhältnis zu den

Mitarbeitern. Konflikte treten selten auf, da die Führungsperson die Gedankengänge anderer der eigenen Einstellungen oder Ideen vorzieht. Treten Konflikte auf, werden diese möglichst schnell geschlichtet. Durch die sehr hohe Fokussierung auf zwischenmenschliche Beziehungen rückt eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung in den Hintergrund. Die Fokussierung einer positiven Beziehung zueinander kann eine schwache Arbeitsleistung zur Folge haben.⁸⁶

- Führungsstil 5.5: Der Führungsstil mit der Ausprägung 5.5 liegt in der Mitte und weist somit ein genau ausgeglichenes Verhältnis zwischen einer Betonung des Menschen und einer Betonung der Produktion auf. Die Führungsperson versucht die Mitarbeiter bei einem Entscheidungsprozess teilweise mit einzubeziehen. Konflikte werden möglichst beseitigt. Das Führungsverhalten ist so ausgerichtet, dass sowohl die Leistung als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mittelmäßig ist.⁸⁷
- Führungsstil 9.1: Eine starke Fokussierung auf die Produktion mit gleichzeitig geringer Beachtung der Mitarbeiter führt zu einem autoritären Führungsverhalten. Die Führungsperson bestimmt ausnahmslos alleine und erwartet, dass die Mitarbeiter Anordnungen ohne Bedingung folgen. Die Anordnungen werden, aufgrund der Machtposition der Führungskraft, durchgeführt. Konfliktsituationen werden nicht zugelassen.⁸⁸
- Führungsstil 9.9: Hier treffen eine hohe Fokussierung der Produktion und eine hohe Fokussierung auf die Mitarbeiter zusammen. Die Ziele werden sehr bestimmt angegangen. Dabei werden die Mitarbeiter miteinbezogen, sodass die Aufgabenbewältigung zur Zielerreichung gemeinsam stattfinden kann. Durch die starke Beachtung zwischenmenschlicher Beziehungen zeigen die Mitarbeiter Zufriedenheit und hohen Einsatz. Dieser Führungsstil ist, laut Modell, der zur Mitarbeiterbeeinflussung am meisten geeignete Ansatz, da eine hohe Anerkennung der Führungsperson und somit eine Vorbildfunktion gegeben ist.⁸⁹

⁸⁶ vgl. Olfert, 2010, S. 273, vgl. Jung, 2008, S. 428, vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 413

⁸⁷ vgl. ebd.

⁸⁸ vgl. ebd.

⁸⁹ vgl. Jung, 2008, S. 428, vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 413

Das Modell ist anschaulich und leicht verständlich und deswegen ein beliebtes Instrument für Fortbildungen.⁹⁰ Das Modell lässt allerdings die Frage offen, wie eine genau Einstufung des Führungsstil in das Modell übertragen werden kann. Der Führungsstil 9.9. wird als der optimale Führungsstil bewertet, weist aber keine Beweise dafür auf. Der Führungsstil 9.9 ist dabei laut der Theorie nicht von der Situation abhängig. Ein Beweis dafür, dass der optimale Führungsstil nicht von der Situation abhängt, wird ebenfalls nicht erbracht.⁹¹

3.2.3 Dreidimensionale Führungsstile

Dreidimensionale Führungsstile beziehen zur Erfassung eines optimalen Führungsverhaltens eine dritte Dimension mit ein. Das 3-D-Konzept von Reddin⁹² baut auf dem Managerial Grid auf, da es sich auf die beiden Bezugsgrößen Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung beziehen. Diese weisen die Charakteristika der Bezugsgrößen des Managerial Grid der Sachorientierung und Menschenorientierung auf. Die dritte Bezugsgröße ist die Effektivität. Die Effektivität ist abhängig von situativen Einflüssen. Es werden Auswirkungen der Organisation (Atmosphäre, Struktur), der Arbeitsweise und deren Aufgabenanforderung betrachtet. Des Weiteren werden Einflüsse der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter berücksichtigt. Aus den Dimensionen Aufgabenorientierung und Sachorientierung resultieren vier grundlegende Führungsstile. Der Beziehungsstil (zwischenmenschliche Beziehungen, Mitarbeiterbedürfnisse), Integrationsstil (Aufgabenorientierung und Mitarbeiterfokussierung sind ausgeglichen), Verfahrensstil und Aufgabenstil (fokussiert auf die Produktion).⁹³ Aufgrund der dritten Dimension wird ein für alle Situationen optimaler Führungsstil ausgeschlossen. Voraussetzung ist hier eine Analysefähigkeit der Führungsperson um die Situation entsprechend dem Führungsstil abschätzen zu können.⁹⁴ Die Bezugsgröße der Effektivität variiert, je nachdem wie genau der auf die Situation abgestimmte Führungsstil und der angewandte Führungsstil übereinstimmen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die drei Dimensionen.⁹⁵

⁹⁰ vgl. Olfert, 2010, S. 272

⁹¹ vgl. Jung, 2008, S. 429, vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 414

⁹² vgl. onpulson, Wissen für Unternehmer und Führungskräfte, Stichwort: Reddin, William James, online im Interent: <http://www.onpulson.de/lexikon/reddin-william-james> (Aufgerufen am 01.05.2017)

⁹³ vgl. Olfert, 2010, S. 273, 274, vgl. Jung, 2008, S. 430

⁹⁴ vgl. Jung, 2008, S. 430

⁹⁵ vgl. ebd., S. 431

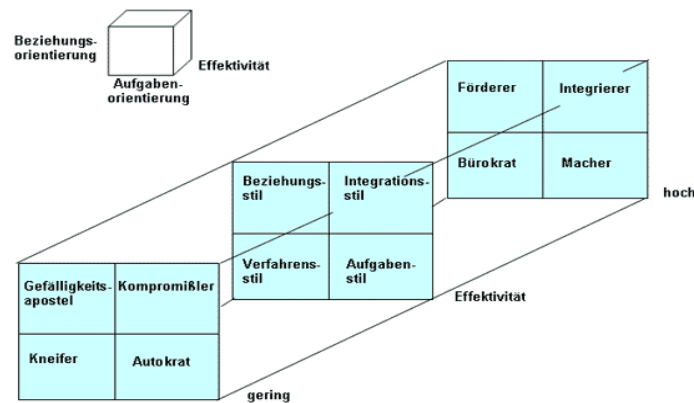


Abbildung 4: 3D- Konzept von Reddin⁹⁶

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, stehen den grundlegenden Stilrichtungen jeweils die positiven sowie auch die negativen Verhaltensweisen gegenüber. Je mehr sich in die Richtung der positiven Verhaltensweisen genähert wird (Förderer, Integrierer, Bürokrat, Macher), desto höher ist die Effektivität des Führungsverhaltens einzuschätzen. Im Folgenden werden die verschiedenen Stilrichtungen mit deren jeweiligen positiven und negativen Auswirkungen beschrieben.

- **Beziehungsstil:** Die Führungsperson als „Förderer“ achtet auf ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern und setzt Augenmerk auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter. Um die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu fördern, übergibt er Aufgaben an seine Mitarbeiter. Das Führungsverhalten des hier beschriebenen „Gefälligkeitsapostel“ (siehe Abbildung) führt zu einer Aufgabenvernachlässigung. Die Führungsperson hat nicht genügend Zeit, auf die Zielerreichung der Arbeitsaufgaben zu achten. Die Führungsperson geht infolgedessen davon aus, dass allein die Zufriedenheit der Mitarbeiter dafür sorgt, dass Arbeitsaufgaben effektiv erledigt werden.⁹⁷
- **Verfahrensstil:** Die Führungsperson als „Bürokrat“ orientiert sich an systemischen Verfahren und Methoden und ist auf beständige Umweltsituationen angewiesen. Bei einer bürokratischen Führung kann eine Anpassung an veränderte Umweltsituationen nicht stattfinden. Der Führungsperson, die solch ein unflexibles Verhalten aufweist, wird die Bezeichnung „Kneifer“ zugeschrieben.⁹⁸

⁹⁶ vgl. Teia, Internetakademie, Lehrbuchverlag, Stichwort: 3D Konzept von Reddin, online im Internet: <https://www.teia-lehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32437-3D-Modell-von-Reddin.html> (Aufgerufen am 3.05.17)

⁹⁷ vgl. Jung, 2008, S. 431, vgl. Olfert, 2010, S. 274

⁹⁸ vgl. Jung, 2008, S. 431, vgl. Olfert, 2010, S. 274 f

- Integrationsstil: Die Führungsperson als „Integrierer“ schenkt den Mitarbeitern und der Aufgabenorientierung gleichermaßen an Beachtung. Die Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse dient sowohl einer Förderung als auch einer Motivation der Mitarbeiter. Dieses ausgeglichene Führungsverhalten von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung kann in Konfliktsituationen zu einer Mitarbeiterorientierung tendieren, da die Führungsperson eine Meidung oder Schlichtung der Konfliktsituation einer Aufgabenerreichung vorzieht und somit Abstriche in Kauf nimmt. In diesem Falle wird die Führungsperson als „Kompromissler“ bezeichnet⁹⁹
- Aufgabenorientierung: Die Führungsperson als „Macher“ stellt die Produktivität an erste Stelle und handelt deswegen stark leistungsorientiert. Sie weist spezielles Wissen auf und achtet darauf, den Mitarbeitern nur so viel zuzutrauen, wie sie auch tatsächlich bewältigen können, ohne dabei die Mitarbeiter zu unterfordern. Ein ineffektives Führungsverhalten weist ihn dabei als hier beschriebenen „Autokraten“ auf (siehe Abbildung). Obwohl seine Aufgaben die Mitarbeiter überfordern, ist sein Verhalten autokratisch. Dies kann negative Auswirkungen wie Fehlzeiten zur Folge haben.¹⁰⁰

Reddins Theorie stellt die beschriebenen vier Hauptführungsstile als Basis des Führungsverhaltens dar, um einen in jeder Situation angepassten und dadurch effektiven Führungsstil gewährleisten zu können. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Führungsperson meist zu einem Führungsstil tendiert. Dabei kann die Führungsperson nur einen gewissen Grad an Flexibilität aufweisen, ihr Verhalten den entsprechenden anderen Führungsstilen je nach Situation anzupassen. Auf dieser Annahme baut ein Trainingskonzept von J. Reddin auf, welches zum einen die Anpassung an die verschiedenen Führungsstile trainiert und zum anderen Fähigkeiten fördert, die es ermöglichen, die Situation so zu modellieren, dass sie sich dem Hauptführungsstil der Führungsperson anpassen. Auch wenn eine Umsetzung in der Praxis viele Fähigkeiten der Führungsperson erfordern, ist das dreidimensionale Modell von Reddin, aufgrund der Berücksichtigung mehrerer Einflussgrößen realistischer als das zweidimensionale Managerial Grid Modell von Blake und Mouton.¹⁰¹

99 vgl. Jung, 2008, S. 432, vgl. Olfert, 2010, S. 274 f

100 vgl. Jung, 2008, S. 431, vgl. Olfert, 2010, S. 274, 275

101 vgl. Jung, 2008, S. 432

3.3 Führungstechniken

Führungstechniken oder auch Führungsprinzipien geben Hinweise darauf, wie eine Führungsperson in den jeweiligen Situationen handeln kann. „Sie sind konkrete Gestaltungsregeln, die Führungskräfte bei der Ausführung einer bestimmten Führungsaufgabe befolgen sollen (z.B bei der Zielvereinbarung oder bei der Delegation).“¹⁰² Die bekanntesten Führungstechniken sind die „Management by...“ Prinzipien, die im folgenden beschrieben werden.

3.3.1 Management by Exception (MbE)

Die Führungstechnik Management by Exception befähigt den Mitarbeiter bis zu einem gewissen Maße und unter den, von der Führungsperson bestimmten Rahmenbedingungen, selbstständig zu handeln. Die Selbstständigkeit bezieht sich aber nur auf die Erfüllung von Routineaufgaben, innerhalb des vorgegebenen Aufgabengebiets. Sobald es zu einem Ausnahmefall kommt,¹⁰³ liegt die Entscheidungsmacht nicht mehr bei dem Mitarbeiter, sondern bei der Führungsperson. Der Mitarbeiter ist verpflichtet, die Führungsperson darüber zu informieren und ihr die Aufgabe weiterzuleiten.¹⁰⁴ Um die Führungstechnik richtig umzusetzen zu können, werden Aufgaben an die Mitarbeiter übertragen. Des Weiteren müssen die Rahmenbedingungen zu Aufgabenerfüllung genau definiert werden. Da nicht alle Entscheidungen von den Mitarbeitern getroffen werden, ist eine Bestimmung der Ausnahmefälle notwendig. Außerdem muss für die Kommunikation dieses ganzen Prozesses ein geeignetes System vorhanden sein. Die Bestimmung darüber, wie die Führungsperson in den Entscheidungsprozess eingreift, trägt ebenfalls zum Funktionieren der Führungstechnik bei.¹⁰⁵ Bei erfolgreicher Umsetzung dieser Technik werden die Führungspersonen durch die Übertragung der Routineaufgaben entlastet und können sich intensiver mit komplizierteren Aufgaben beschäftigen. Durch die geschaffene strukturierte Organisation und Kommunikation kann zwar eine routinierte Aufgabenerfüllung schneller abgehandelt werden, jedoch besteht die Gefahr, dass durch die Eingrenzung der Aufgaben die Motivation bei den Mitarbeitern nachlässt.¹⁰⁶

¹⁰² Jung, 2008, S. 496

¹⁰³ Bei komplizierteren Entscheidungen wird die Entscheidungsvollmacht dem Mitarbeiter entzogen. Dies erklärt die Begriffsbezeichnung „by Exception.“

¹⁰⁴ vgl. Jung, 2008, S.497, vgl. Olfert, 2010, S. 243

¹⁰⁵ vg. Olfert, 2010, S. 244

¹⁰⁶ vgl. Jung, 2008, S. 499, vgl. Olfert, 2010, S. 244

3.3.2 Management by Delegation (MbD)

Bei dieser Führungstechnik sollen den Mitarbeitern Aufgaben, je nach Möglichkeit, komplett übertragen werden. Der Mitarbeiter trägt also anders als bei der Führungstechnik „Management by Exception“ die volle Verantwortung. Die Führungsperson wird dabei entlastet und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter durch die Übernahme von Verantwortung gesteigert.¹⁰⁷ Um einen Anstieg der Motivation der Mitarbeiter gewährleisten zu können, muss die Führungsperson darauf achten, nicht nur einfache Aufgaben zu übertragen und nicht überwiegend aufgabenorientiert zu handeln.¹⁰⁸ Eines der bekanntesten Modelle, welches die Führungstechnik Management by Delegation sowie auch Management by Exception beinhaltet, ist das Harzburger Modell.¹⁰⁹

3.3.3 Management by Objectives (MbO)

Management by Objectives setzt den Fokus nicht auf den Weg zur Aufgabenerfüllungen, sondern auf das Ergebnis. Es werden also Ziele gemeinsam vereinbart. Der Weg zur Zielerreichung ist dabei jedem Mitarbeiter selbst überlassen und wird nicht vorgeschrieben. Die Führungsperson muss somit Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsverantwortung¹¹⁰ delegieren können. Die Zielvereinbarung geschieht dabei für alle Beteiligten gemeinsam und auf gleicher Augenhöhe miteinander. So wird ein Verständnis und eine Übereinstimmung, sowie ein gegenseitiges Koordinieren der Zielsetzungen für jeden einzelnen sichergestellt.¹¹¹ Um ein Funktionieren fortwährend gewährleisten zu können, müssen regelmäßige Treffen stattfinden, um die bisherigen Leistungen offen zu legen und um die Ergebnisse auszuwerten. Falls notwendig können die Aufgaben so neu untereinander koordiniert werden.¹¹² Der Vorteil des Management by Objectives ist, dass neben einer Entlastung der Führungsperson, die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und somit die Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert werden. Die Motivation der Mitarbeiter und damit die Leistungsbereitschaft nimmt zu. Zudem fördert die Führungstechnik eine gerechte, auf die Leistung abgestimmte Entlohnung der Mitarbeiter. Negative Auswirkungen sind in dem Falle zu erwarten, wenn die Mitar-

¹⁰⁷ vgl. ebd.

¹⁰⁸ vgl. Olfert, 2010, S. 245

¹⁰⁹ vgl. Olfert, 2010, S. 245, vgl. Jung, 2008, S. 499

¹¹⁰ vgl. Olfert, 2010, S. 227

¹¹¹ vgl. Russel- Walling, 50 Schlüsselideen Management, Heidelberg, 2011, S. 128

¹¹² vgl. ebd., S. 129

beiter sich nicht mit den gesteckten Zielen identifizieren können oder die Mitarbeiter durch zu hohe Erwartungen überfordert sind.¹¹³

3.3.4 Management by Motivation (MbM)

Die Grundlage zur Anwendung der Führungstechnik „Management by Motivation“ ist die Fähigkeit der Führungsperson, die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen. Die Motivation geschieht nämlich durch bestimmte Leistungsanreize, die individuell auf jeden Mitarbeiter angepasst sind. Um einen Leistungsanreiz am besten erzeugen zu können, müssen sie auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden. Die Motivation zur Leistung der Mitarbeiter kann durch einen auf die Bedürfnisse abgestimmten Motivator stark gesteigert werden. Eine höhere Entlohnung für die Mitarbeiter wird nicht als effizient betrachtet, da ein Anstieg der Motivation, wenn überhaupt, nur sehr kurzfristig ist.¹¹⁴ Die Leistungsanreize beziehen sich auf Bedürfnisse wie die stärkere Miteinbeziehung bei wichtigen Entscheidungen, mehr Selbstständigkeit oder die Möglichkeit von Fortbildungen oder Weiterbildungen.

Die beschriebenen Führungsansätze, Führungsstile und Führungstechniken verdeutlichen die wissenschaftlichen Modelle zur Rolle der Führungspersonen bis zur Digitalisierung. Im Folgenden wird eine kurze Einführung zum Thema der Digitalisierung beschrieben, um anschließend auf die Bedeutung der Digitalisierung im Arbeitsgeschehen einzugehen.

¹¹³ vgl. Olfert, 2010, S. 227

¹¹⁴ vgl. Jung 2008, S. 503

4 Was verändert die Digitalisierung 4.0 im Arbeitsgeschehen?

4.1 Definition Digitalisierung

Dem Begriff der Digitalisierung werden mehrere Bedeutungen zugeschrieben. Unter Digitalisierung wird unter anderem der Wandel zu einer digitalisierten Kommunikation und eines digitalisierten Umgangs mit Informationen verstanden. Des Weiteren beinhaltet Digitalisierung die Umwandlung von Geräten, Instrumenten oder Fahrzeugen. Der Wandel wird als digitale Revolution, auch dritte Revolution genannt, oder digitale Wende beschrieben. Dieser Zeitabschnitt steht bezeichnend für das Informationszeitalter oder auch die Computerisierung. Im 20. Jahrhundert ist die Digitalisierung auf einem anderen Entwicklungsstand als heute. Das Verständnis von einer Digitalisierung im 21. Jahrhundert wird somit, an dem heutigen Entwicklungsstand gemessen, erweitert. Im 20. Jahrhundert stand der Fokus auf einer Optimierung und Automatisierung des Arbeitsplatzes durch Softwareprodukte (z.B. Office Programme) und Enterprise-Resource-Planning Systeme. Die sog. ERP-Systeme unterstützten alle Geschäftsprozesse in einem Unternehmen durch eine gemeinsame Datenbank, die alle Funktionsbereiche miteinander verbindet.¹¹⁵

Im 21. Jahrhundert wird unter der Digitalisierung der Einsatz „disruptiver Technologien“¹¹⁶ verstanden. Disruptive Technologien bedeutet, dass ursprünglich verwendete Technologien durch innovative effektivere Technologien ersetzt werden.¹¹⁷ Die Geschäftsmodelle erfahren dadurch eine Umwandlung und eine Automatisierung mit besonderem Augenmerk auf eine Flexibilisierung und Individualisierung. Diese Umwandlung wird als die 4. Industrielle Revolution bezeichnet oder auch als Industrie 4.0. Die 4. Revolution führt soweit, dass die Grenzen der virtuellen und der realen Welt zunehmend geringer werden und verschwimmen. Unternehmen treten z.B. in Form von Platt-

¹¹⁵ vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Enterprise-Resource-Planning-System, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17984/enterprise-resource-planning-system-v12.html> (Aufgerufen am 29.03.17)

¹¹⁶ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Disruptive Technologien, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143106/disruptive-technologien-v3.html> (Aufgerufen am 29.03.17)

¹¹⁷ vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Disruptive Technologien, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143106/disruptive-technologien-v3.html> (Aufgerufen am 29.03.17)

formen virtuell auf. Die Unternehmen stellen dabei soziale Netzwerke lediglich zur Verfügung. Die Nutzung des Internets durch die „User“ wird analysiert, um anschließend, aus der Analyse hervorgehende, auf die User abgestimmte Inhalte anzubieten – z. B. in Form von Werbung.¹¹⁸

Unter den Bereich der Digitalisierung fallen die Begrifflichkeiten Big Data, Cloud Computing, Industrie 4.0 und Social Web. Diese Technologien sind voneinander abhängig und gehen mit dem Begriff der Digitalisierung einher. Im folgenden werden die einzelnen Begrifflichkeiten kurz beschrieben.

Big Data: Der Begriff „Big Data“ bezeichnet die Erfassung von großen Datenmengen, die zu Analysezwecken analysiert und ausgewertet werden. Das Speichern dieser Daten geschieht über sogenannte Lösungen (wie z. B. über die Storage- Lösung „ Wide Area Storage“, die das Speichern einer Überfülle von Daten und zeitlich unbegrenzten direkten Zugriff auf die gespeicherten Daten sichert.¹¹⁹) Big Data-Analysen werden in vielen verschiedenen Bereichen angewendet (Internet, Mobilfunk, soziale Medien etc.) Die Auswertung der Daten wird zu vielfach unterschiedlichen Analysezwecken angewendet. Die weltweit steigende Fülle und Vernetzung von Daten verspricht neues Potential hinsichtlich der Analysen. Zur gleichen Zeit gehen mit der zunehmenden Vernetzung Risiken seitens der User und der Organisationen einher. Zum einen ist hinsichtlich des Datenschutzes die Analyse persönlicher Daten bedenklich, zum anderen kann die Verbindung von eigentlich unbedenklichen Informationen zu vorurteilsbehafteten Annahmen führen, wie zum Beispiel bezüglich einer Kreditwürdigkeit oder einer Arbeitsunfähigkeit von Bewerbern. Die Wirtschaft setzt ihren Fokus auf eine Optimierung und Flexibilisierung der Produktion, um durch effizientere Prognosen (z. B. anhand personenbezogener Profile), auf den Markt abgestimmte, Innovationen gewährleisten zu können.¹²⁰

Cloud Computing (Datenverarbeitung in der Wolke) stellt als Anbieter über das Internet IT- Infrastrukturen oder IT- Leistungen (Speicherplatz, Rechenleistungen, Anwendungssoftware) zur Verfügung. Diese Dienste stehen individuell, je nach Bedarf (wie z.B. die Anpassung des Speicherplatzes), nach dem Einloggen zur Verfügung. Die Kosten werden lediglich für die jeweilige Nutzung berechnet. Somit ist Cloud Computing, besonders in Großunternehmen, günstiger als die Nutzung eigener Rechensysteme, da kei-

118 vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Digitalisierung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143105/digitalisierung-v3.html>)Aufgerufen am 29.03.17)

119 vgl. Harold Frank, 2014, Wide Area Storage als Big- Data, Big Data- Daten richtig speichern, In: Infrastruktur Computerwoche Ted Workshop <http://www.tecchannel.de/a/big-data-daten-richtig-speichern,2040850> (Aufgerufen am 30.03.17)

120 vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Big Data, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046774198/big-data-v4.html> (Aufgerufen am 30.03.2017)

ne zusätzlichen Kosten bei verschiedenen IT-Leistungen, für eine Rechnerinfrastruktur oder Software aufkommen. Cloud Computing setzt sich über das Internet mit mehreren verschiedenen und vernetzten Rechnern zusammen. Die Anbieter weisen dabei unterschiedliche Datenschutzmaßnahmen und Sicherheitsstandards auf.¹²¹

Industrie 4.0: In diesem industriellen Zeitalter sind immer mehr Geräte mit dem Internet verbunden. Der Fokus liegt auf der „[...] Nutzung der Daten, die durch die vernetzten Maschinen erzeugt und die durch Integration in betriebswirtschaftliche und technische Prozesse eine Bedeutung bekommen.“¹²² Die 4. Revolution betrifft die Bereiche der Entwicklung, der Logistik, der Produktion und den Service in Unternehmen. Cyber-physische Systeme, auch intelligente Systeme genannt, sind für die effektive Nutzung der Daten bedeutend und sind Objekte, Geräte, Maschinen oder Anlagen, die mit einer Identität, Sensorik, Steuerung und Software ausgestattet sind. Diese Zusammensetzung des Systems ermöglicht es, Daten zu erzeugen und von Maschine zu Maschine (M2M) oder zu IT- Systemen weiterzugeben. Hierbei wird das sog. „Internet der Dinge“ miteinbezogen. Das Internet der Dinge ist eine globale Netzwerkinfrastruktur. An diese Netzwerkinfrastruktur werden die Geräte und Maschinen angeschlossen und können so kontrolliert und gesteuert werden. Unzählige Sensoren in den Maschinen übertragen die Daten. Hierdurch können große Datenmengen (Big Data) entstehen. Diese großen Datenmengen können in ihrer Auswertung zu neuen Erkenntnissen wie zum Beispiel zu bestimmten Fehlermustern Aufschluss geben. Diese Auswertung geschieht über Algorithmen. Somit werden die Daten nur dann in die Datenanalyse miteinbezogen, sofern diese Daten einen Nutzen haben. Diese Daten werden als „Smart Data“ bezeichnet und dienen etwa dazu, wichtige Entscheidungen, z.B. bezüglich der Durchführung einer Produktion, treffen zu können. Die Systeme können außerdem eigenständig Zusammenhänge erkennen (Selbstlernende Systeme)¹²³ Die Entwicklung von selbstständigen Maschinen, die sich autonom bewegen und Entscheidungen treffen können, sowie innovative Entwicklungen wie die eines 3-D- Druckers,¹²⁴ sind bezeichnend für die 4. industrielle Revolution.¹²⁵

121 vgl. novadex, Glossar, Definition Cloud Computing, Was ist Cloud Computing?, <https://www.novadex.com/de/glossar-artikel/definition-cloud-computing-was-ist-cloud-computing/> (Aufgerufen am 30.03.17)

122 Timothy, Kaufmann, Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge, Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit, Wiesbaden, 2015, S.2

123 vgl. ebd.

124 vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: 3D-Drucker, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505833/3d-drucker-v8.html>

125 vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Industrie 4.0, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2080945382/industrie-4-0-v2.html>

Social Web: Das Social Web entspringt aus dem sog. Web 2.0. Web 2.0 steht bezeichnend für eine veränderte Nutzung des Internets, in der die User nicht nur Inhalte oder Informationen empfangen, sondern sich aktiv im Internet beteiligen.¹²⁶ Hieraus haben sich virtuelle Gemeinschaften gebildet, die über das Internet in sozialen Netzwerken über die sozialen Medien kommunizieren.

4.2 Die Bedeutung der Digitalisierung in Unternehmen

Durch die technologische Entwicklung, einhergehend mit der wirtschaftlichen Globalisierung, ist eine weltweite Kommunikation, Produktion und Vernetzung möglich. Die Informationen sind zu einer weltweiten Informationsquelle vernetzt. Durch diese Informationstechnologie wandeln sich die Unternehmen bedeutend.¹²⁷ Es entsteht eine größere Reichweite der ausgeführten Tätigkeiten und die Halbwertszeit des Wissens hat sich verkürzt.¹²⁸ Der Absatz hat sich in der Folge dahingehend geändert, dass der Produktlebenszyklus kurzfristiger ist. Der Markt verlangt eine schnellere Leistungserbringung. Die Kunden erwarten zudem eine durch das Internet mögliche, schnelle und zugleich freundliche Kundenbetreuung.¹²⁹ Die Rahmenbedingungen ändern sich ständig, Vorhersagen sind aufgrund dessen schwierig zu treffen.¹³⁰ Die Zusammensetzung der Teams ist durch diese Vernetzung und die Möglichkeit der Kommunikation über soziale Medien zunehmend ortsunabhängig. Die Arbeitsgruppen, als sog. virtuelle Teams, haben dabei Zugang zu einer Fülle von Informationstechnologien, welche Organisationen häufig global miteinander verbinden.¹³¹ Hieraus ergibt sich eine bedeutend höhere Komplexität, die ein Kontrollieren, Erfassen oder eine Steuerung von Vorgängen erschwert. Die laufende Veränderung verlangt zudem eine fortwährende Anpassung an die sich ständig ändernden Bedingungen.¹³² Die Komplexität verlangt eine Auflockerung hierarchischer Strukturen, an die sich sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeiter anpassen müssen.¹³³ Aufgrund sich ändernder Bedingungen sind flexible und kreative Mitarbeiter, die in der Lage sind eigenständig zu arbeiten, bedeutend.¹³⁴

¹²⁶ vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Web 2.0, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v9.html> (Aufgerufen am 31.03.2017)

¹²⁷ vgl. Wunderer et al., 2001, S. 48

¹²⁸ vgl. Radatz, S. 14, vgl. Wunderer Wolf et al., Personalmanagement, Quo vadis, Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 2. Auflage, Neuwied, 2001, S. 9

¹²⁹ vgl. Radatz, 2003, S. 350

¹³⁰ vgl. Radatz, 2003, S. 13

¹³¹ Wunderer et al., 2001, S. 48

¹³² vgl. Radatz, Sonja (Hrsg.), Evolutionäres Management, Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, 1. Auflage, Wien, 2003, S. 17

¹³³ vgl. Radatz Sonja, Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung, 1. Auflage, Wien, 2013, S. 14

¹³⁴ vgl. Radatz, 2013, S. 13

4.2.1 Virtuelle Teams und “Remote Management”

Ein virtuelles Team unterscheidet sich von einem herkömmlichen traditionellen Team. In einem traditionellen Team arbeiten die Mitglieder an einem Arbeitsort zusammen. Die Zusammenarbeit ist zeitlich begrenzt oder es wird kontinuierlich an einer bestimmten Aufgabe zusammengearbeitet.¹³⁵ Zwar haben auch in den virtuellen Teams alle Gruppenmitglieder ein gemeinsames Ziel, arbeiten im Unterschied dazu jedoch unabhängig von Ort und Zeit, selbstorganisiert zusammen. Die Kommunikation und Interaktion untereinander geschieht, anders als bei den traditionellen Teams, über das Internet. Der verringerte oder fehlende direkte Kontakt zueinander kann zu anonymen Arbeitsbeziehungen führen.¹³⁶ Eine weitere Schwierigkeit ist, dass je nach Nutzung der Medien die Inhalte gefiltert übertragen werden. So bleibt, zum Beispiel, bei einer alleinigen Stimmübertragung, die Mimik und Gestik aus.¹³⁷ Virtuelle „Teamräume“ machen die Arbeit über die Distanz möglich. Hier haben alle Teammitglieder Einblick und können so den Projekt- Fortschritt zu jeder beliebigen Zeit einsehen. Durch diese offene Zugänglichkeit kann sich, an die sich ständig ändernden Marktbedingungen, flexibler angepasst werden. Traditionelle Teams hingegen weisen eine zu starre Struktur auf.¹³⁸ Des Weiteren stellen Unternehmensinformationssysteme, eine Projektmanagement Software und Online- Datenbanken eine technologische Stütze virtueller Teams dar.¹³⁹ Die Führung dieser virtuellen Teams muss über die Entfernung erfolgen und wird als Remote Management bezeichnet. „Remote Management bedeutet [...] die simulante Einflussnahme auf Mitglieder in Gruppen durch Instanzen der Organisation, der Führungskraft und der Gruppenmitglieder, [...] die darauf abzielen, Einstellungen und Verhalten von Teammitgliedern aufzubauen, zu stabilisieren oder zu verändern.“¹⁴⁰ Remote Management erfordert demnach das Managen globaler, verteilter virtueller Teams durch eine Führungsperson. Die Herausforderung liegt dabei in einer Führung, die aus der Ferne virtuell erfolgt. Im Englischen findet sich die Bezeichnung „Remote Leadership“ wieder.

¹³⁵ vgl. Hermann et al., 2010, S. 28, vgl. Wunderer, 2010, S. 9

¹³⁶ vgl. Wunderer, 2010, S. 9

¹³⁷ vgl. Herrman et al., 2012, S. 28

¹³⁸ vgl. Radatz, 2003, S. 108

¹³⁹ vgl. Radatz, 2003, S. 51

¹⁴⁰ Andreßen, Panja, Selbstführung im Rahmen verteilter Führung, Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen, Wiesbaden. 2008, S. 32

Remote bedeutet übersetzt „fern“. Somit kann der Begriff als „Führen aus der Ferne“ übersetzt werden.¹⁴¹

4.3 Veränderte Arbeitsweisen für Mitarbeiter

4.3.1 Flexibles Team

Die Teams gestalten sich in ihrer Zusammensetzung unterschiedlich. Die Mitarbeiter können aus verschiedenen Bereichen, Organisation oder Unternehmen, sowie aus unterschiedlichen Nationen zusammengesetzt werden. Die Teammitglieder weisen aufgrund dessen nicht nur unterschiedliches Wissen auf, sondern ebenso unterschiedliche Werte und Normen,¹⁴² an die sich die Teammitglieder untereinander anpassen müssen. Das Team kann teilweise mit einzelnen Teammitgliedern, die außerhalb des Standortes lokalisiert sind, virtuell zusammenarbeiten.¹⁴³ Virtuelle Teams können entweder nur für einen bestimmten Zeitraum gemeinsam an einem Projekt arbeiten oder kontinuierlich als virtuelles Team zusammen arbeiten. Des Weiteren besteht die Form einer Kooperation, in der sich virtuelle Unternehmen oder Organisationen verbinden und virtuell als nur ein Unternehmen auftreten, rechtlich aber trotzdem voneinander unabhängig sind.¹⁴⁴ Die Teammitglieder arbeiten unter Umständen nicht nur in einem Team, sondern sind zur gleichen Zeit an verschiedenen Projekten beteiligt.¹⁴⁵ Die Grenzen der virtuellen Teams sind durch die Einbeziehung von Mitgliedern innerhalb und außerhalb der Organisation schwer zu trennen. Dies liegt auch daran, dass Teammitglieder nur für einen bestimmten Zeitraum in das Hauptteam miteinbezogen werden können oder als Experten an einer bestimmten Aufgabe mitwirken. Die Herausforderung einer solchen Flexibilität besteht darin, dass, je nach Anzahl der zeitbezogenen und spezialisierten Teammitglieder, alle Maßnahmen, die ein Team zur erfolgreichen Zusammenarbeit treffen muss, schneller aufgebaut werden müssen als bei traditionellen Teams. Unter Maßnahmen ist der Prozess der Entwicklung der Ziele, der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung untereinander, insbesondere zum Hauptteam, und die Entwick-

¹⁴¹ vgl. Watkins, Michael D., Remote Leadership, Meeting the challenges of working for a virtual boss, In: Harvard Business Review, 2007, <https://hbr.org/2007/07/remote-leadership-meeting-the>, (Aufgerufen am 23.04.2017)

¹⁴² vgl. Radatz, 2003, S. 87

¹⁴³ vgl. ebd., S. 348

¹⁴⁴ vgl. Hermann, Dorothea et al., Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg, 2. Auflage, Wiesbaden, 2012, S. 27

¹⁴⁵ vgl. Radatz, 2003, S. 349

lung der Arbeitsprozesse zu verstehen.¹⁴⁶ Zudem steigt die Fülle an Informationen bei einer großen Anzahl an Teammitgliedern in virtuellen Teams. Die Mitglieder müssen also aus einer Fülle von Informationen entscheiden, welche Informationen wichtig sind.¹⁴⁷ Die virtuellen Netzwerke sind für jedes Teammitglied frei zugänglich. Das System ändert seine Beziehungsnetzwerke durch die neu zusammengesetzten Teams (Communities of practice) ständig. Hierdurch werden mehr und mehr Informationen zusammengetragen. Durch die Erweiterung neuer Informationen und Beziehungen wird das Netzwerk stetig effektiver. Teilweise treten erneut Teammitglieder ein, die zu einem früheren Zeitpunkt in dem Netzwerk integriert waren.¹⁴⁸

4.3.2 Veränderte Anforderungen zur Zielerreichung

Den Mitarbeitern wird aufgrund einer flachen Hierarchie und selbstverantwortlichem Arbeiten nicht jeder Arbeitsschritt aufgetragen, der in der vorgegebenen Art und Weise erledigt werden muss, sondern es werden einfache, kurze und effiziente Ziele vereinbart.¹⁴⁹ Ähnlich wie bei der Führungstechnik Management by Objectives¹⁵⁰ steht es den Mitarbeitern frei, wie sie das gemeinsam besprochene Ziel erreichen. Bei einer durch die Kommunikationstechnologie entstehenden Vernetzung zwischen Lieferanten, Produzenten und Kunden kommt es dazu, dass die Organisationen nicht mehr eindeutig voneinander zu trennen sind und der Tätigkeitsradius steigt. Der Umgang mit Wissen ist dabei zur Zielerreichung äußerst wichtig. Dabei ist der Fokus darauf gesetzt, dass in der Zusammensetzung des Teams jedes einzelne Teammitglied über ein bestimmtes Wissen verfügt. Durch das Zusammenführen entsteht ein kollektives Wissen. Zudem ermöglicht die Kombination bestehenden Wissens in neuen Zusammenhängen das Erlernen neuen Wissens.¹⁵¹ Daraus ergibt sich die Anforderung, das gesamte Wissen, auch spezielles Wissen, untereinander zu teilen. Zudem sind die Fähigkeiten und die Lernbereitschaft jedes einzelnen gefordert. Der Rang oder Status rückt dabei in den Hintergrund.¹⁵² Ein ständiges Anpassen an die Veränderungen des Marktes und der

¹⁴⁶ vgl. Radatz, 2003, S. 51

¹⁴⁷ vgl. ebd., S. 53

¹⁴⁸ vgl. ebd., S. 169

¹⁴⁹ vgl. ebd., S. 25

¹⁵⁰ vgl. s. O. Gliederungspunkt 3.3.3, S. 30

¹⁵¹ vgl. Radatz, 2003, S. 78

¹⁵² vgl. ebd., 2003, S. 52

richtige Umgang mit Wissen ermöglicht Innovationen und ein Anpassen an individuelle Kundenbedürfnisse.¹⁵³

4.3.3 Globale Zeit- oder Ortsangaben

Die virtuellen Teams sind weder an einen bestimmten Ort gebunden, noch werden ihnen Arbeitszeiten vorgeschrieben. So entstehen Arbeitsgruppen, die als „global virtual teams“ bezeichnet werden, da sie aus verschiedenen Nationen zusammenarbeiten.¹⁵⁴ Diese veränderten Arbeitsstrukturen bringen den Vorteil mit sich, dass die Mitarbeiter das Privatleben mit dem Berufsleben unter Umständen besser vereinen können.¹⁵⁵ Hinsichtlich der gesellschaftlichen Entwicklung, die mehr und mehr einen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit sucht, decken die autonomen Arbeitsstrukturen die Bedürfnisse der Mitarbeiter.¹⁵⁶ Andererseits kann die Gefahr bestehen, dass hierbei die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Die ständige Erreichbarkeit über das Internet kann daher zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen¹⁵⁷

4.3.4 Eigenverantwortliche Organisation

In den Organisationen werden keine Vorgaben zu Entscheidungskompetenzen oder zu Kommunikationswegen gemacht. Der Sinn hierbei ist, dass sich die Organisation im Laufe des Prozesses, je nach den situativen Gegebenheiten, eigenverantwortlich organisiert. Dabei arbeiten alle Mitglieder unabhängig von deren Status auf gleicher Augenhöhe miteinander und sind somit alle bei Problemsituationen in Entscheidungsprozessen mit gleichem Stimmrecht integriert. Eine Entscheidung wird also durch eine Einigung aller Mitglieder getroffen. Jedem Mitglied ist freier Zugang zu allen Informationen gewährt. Die Mitglieder entscheiden frei, mit welchem Sachverhalt sie sich beschäftigen und wie sie aktiv werden. Damit eine Zusammenarbeit der selbstverantwortlich handelnden Mitglieder funktioniert, muss der Fokus auf einer zielorientierten und kooperativen Arbeitsweise liegen. Besonders in Situationen, in denen keine Einigkeit der Interessen erzielt werden kann, ist ein kooperatives Handeln gefordert.¹⁵⁸ Eine Kontrolle der Arbeitsvorgänge virtueller Teams ist seitens der Führungskraft durch die hohe

¹⁵³ vgl. Radatz, 2003, S. 78

¹⁵⁴ vgl. Andreßen, 2008, S. 58

¹⁵⁵ Wunderer, 2001, S. 9

¹⁵⁶ vgl. Wunderer, 2001, S. 26

¹⁵⁷ vgl. Radatz, 2003, S. 53

¹⁵⁸ vgl. ebd., S.79 ff

Komplexität und Dynamik, der teilweise globalen Arbeitsstrukturen¹⁵⁹ nicht zu bewerkstelligen. Die Teams arbeiten daher eigenverantwortlicher.

4.3.5 Keine hierarchische Struktur

Durch die Abflachung hierarchischer Strukturen besteht, statt der üblichen Kontrolle und Steuerung seitens höher gestellter Vorgesetzter, eine Struktur, in der jeder einzelne Mitarbeiter selbstverantwortlich und autonom arbeitet. Informationen oder Wissen ist für jedes Teammitglied frei zugänglich und nicht an eine Autoritätsperson gebunden. Eine Führung im Sinne des traditionellen Verständnisses von Führung ist durch die Komplexität der Arbeitswelt aufgrund der vielschichtigen Verknüpfung und der ständigen Veränderungen äußerer Bedingungen, nicht zu bewerkstelligen.¹⁶⁰

4.3.6 Kommunikation als zentrales Arbeitsmittel

Die moderne Kommunikationstechnologie ermöglicht erst die Arbeit in virtuellen Teams. Die Kommunikationstechnologie hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiter auf einen veränderten Umgang mit Wissen einstellen müssen. Auch wenn der Zugriff auf Wissen durch die Technologie vereinfacht ist, müssen die Mitarbeiter eine Überfülle an Informationen einordnen können und mit den Informationstechnologien umgehen können.¹⁶¹ Der leichte Zugang zu Wissen über das Internet erlaubt den Mitarbeitern, sich ständig weiter bilden zu können.¹⁶² Die Kommunikationstechnologie ermöglicht es, zu jeder beliebigen Zeit, anhand einer Datenübertragung oder Stimmübertragung in Echtzeit miteinander in Kontakt zu treten. Außerdem sind die Datenbanken frei zugänglich.¹⁶³ Um die Kommunikation in virtuellen Teams effizient zu gewährleisten, bilden Web Konferenzen, Team Chatrooms und Instant Messenger die Grundlage, um eine virtuelle Infrastruktur aufzubauen. Auf der einen Seite fehlt durch die internetbasierte Kommunikation der direkte Kontakt, wodurch anonyme Arbeitsverhältnisse entstehen können, andererseits kann beim richtigen Umgang mit den Kommunikationstechnologien effizient kommuniziert werden und ein Aufbauen einer Vertrauensbasis des virtuellen Teams kann ermöglicht werden. Die Qualität der Kommunikationstechnologien spielt, besonders bei Stimm- oder Videoübertragungen, eine wichtige Rolle, da Beziehungen bei ei-

¹⁵⁹ vgl. Andreßen, 2008, S.58

¹⁶⁰ vgl. Radatz, 2003, S:17

¹⁶¹ vgl. Wunderer, 2010, S.9

¹⁶² vgl. Wunderer, 2010, S.15

¹⁶³ vgl. Radatz, 2003, S. 54

nem ungestörten, realen und klaren Klang der Stimme oder ein scharfes Bild bei Videoübertragungen zu einer guten Beziehung untereinander beitragen.¹⁶⁴ Bei der Kommunikation über Kommunikationstechnologien kann eine höhere Anzahl an Worten innerhalb einer bestimmten Zeit ausgetauscht werden als bei der direkten Kommunikation. Bei Konferenzen werden die Stimmen geordnet, um nacheinander gesendet zu werden. Hier wird jede Nachricht wahrgenommen und nicht etwa aufgrund von Unruhe oder Auseinandersetzungen überhört. Durch die Web Kamera sehen sich die Mitglieder live über Video. Hier können Brainstorming- Techniken in den Live Chats angewendet werden oder Projektpläne besprochen werden. Alles nötige zur Zusammenarbeit kann also über die Kommunikationstechnologien stattfinden.¹⁶⁵

Web Conferences: Die Web Conference eignet sich besonders für eine inhaltliche Zusammenarbeit, in der gemeinsam Entscheidungen getroffen werden oder Arbeitsvorgänge mit einander verglichen oder aufeinander abgestimmt werden. Durch die Videoübertragung ist die Kommunikation in einer Web Conference relativ real.

Chatrooms: Der Chatroom ist besonders hilfreich, wenn schnelle Entscheidungen getroffen und wichtige Informationen weitergeleitet werden müssen. Alles geschieht in Echtzeit und die Mitglieder bekommen die Kommunikationen des jeweiligen Themas zusammengefasst per Link gesendet, sodass alle nicht anwesenden Mitglieder ebenfalls informiert werden und jederzeit in ein Gespräch einsteigen können. Die Leitung des Chats wird themenabhängig von unterschiedlichen Mitgliedern geführt. Der große Vorteil der Chatrooms besteht darin, dass jedem Mitglied alle Informationen jeder Art zukommen und somit jeder über alles informiert ist. Der Chatroom eignet sich für einen Beziehungsaufbau zwischen den Teammitgliedern.

Instant Messenger: Der Instant Messenger gibt Informationen drüber, welche Teammitglieder miteinander kommunizieren. Es wird ebenfalls angegeben, ob eine Teilnahme des Gespräches erwünscht ist. Die Gespräche über den Instant Messenger eignen sich für ungeplante Gespräche, die nicht zwangsläufig mit der eigentlichen Arbeit zusammenhängen müssen. Die Mitglieder können sich gegenseitig zu Gesprächen einladen. Durch kleine Gespräche zwischendurch kann ein gegenseitiges Verhältnis gestärkt oder aufgebaut werden.¹⁶⁶

¹⁶⁴ vgl. Radatz, 2003, S. 354 ff

¹⁶⁵ vgl. Radatz, 2003, S. 351

¹⁶⁶ vgl. Radatz, 2003, S. 355

5 Handlungsoptionen- Wie ändert sich der Führungsstil, damit Führungskräfte ihrer Rolle in der Digitalisierung 4.0 gerecht werden?

Die Führungsrolle ist aufgrund der veränderten Verhältnisse¹⁶⁷ neu zu definieren. Die Bedeutung von Führung grenzt sich, im aktuellen digitalen Zeitalter, deutlich von der traditionellen Bedeutung ab.¹⁶⁸ Der neue Ansatz der Führung, die es möglich macht, über Distanz zu führen und der Komplexität standzuhalten, bezieht sich darauf, die Mitarbeiter dahingehend zu unterstützen, sich selbst zu führen. Dieser neue Ansatz wird auch als „Super Leadership“ Theorie¹⁶⁹ bezeichnet und bedeutet die „Befähigung der Mitarbeiter, die eigenen arbeitsbezogenen Aktivitäten eigenständig und zielgerichtet zu gestalten, sowie sich selbst zu motivieren.“¹⁷⁰ Wie sich der Führungsstil für Führungskräfte im Einzelnen verändert, um unter den veränderten Bedingungen der Digitalisierung erfolgreich führen zu können, wird im Folgenden dargestellt. Des Weiteren werden Handlungsoptionen ausgearbeitet, die praktische Hinweise darauf geben sollen, eine Führung im Sinne des „Super Leadership“ Ansatzes erfolgreich umzusetzen. Um als Führungskraft die Mitarbeiter zu einer Selbstführung anzuleiten, ist die Grundvoraussetzung zunächst die Fähigkeit zur eigenen Selbstführung. Eine Selbstführung zeichnet sich dadurch aus, eine bewusste Regulation des eigenen Körpers wahrzunehmen, zu beeinflussen und zu steuern. Mitinbegriffen ist die Beeinflussung und Steuerung des eigenen Verhaltens, sowie der eigenen Gedanken und Gefühle.¹⁷¹ Die Steuerung der Emotionen spielt dabei eine zentrale Rolle.¹⁷² Daniel Goleman verwendet den Begriff der „Emotionalen Intelligenz“ und bezieht sich auf vier verschiedene Kompetenzbereiche der Emotionalen Intelligenz, die zur Führung bedeutend sind.¹⁷³ Die Kompetenzbereiche betreffen eine personale Kompetenz, ein soziales Bewusstsein sowie ein Selbst- und Beziehungsmanagement.¹⁷⁴ Über den Einfluss der Emotionalität geben ebenso neurowissenschaftliche Erkenntnisse Aufschluss (Neuroleadership).¹⁷⁵ Die neu-

¹⁶⁷ vgl. o.V. Was verändert die Digitalisierung 4.0 im Arbeitsgeschehen?

¹⁶⁸ vgl. o.V. Definition und Abgrenzung des Führungsbegriffs

¹⁶⁹ vgl. Stock- Homborg, 2008, S. 433

¹⁷⁰ vgl. ebd., S. 433

¹⁷¹ vgl. Radatz, 2003, S. 173 f, vgl. Andreßen, 2008, S. 72 ff

¹⁷² vgl. Goleman, et. al., Primal Leadership, Unleashing the power of emotional intelligence, USA, 2013, S. 30

¹⁷³ vgl. Goleman, 2013, S. 38

¹⁷⁴ vgl. ebd., S. 39

¹⁷⁵ vgl. Peters, Theo, Ghadiri, Argang, Neuroleadership- Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, 2. Auflage, Wiesbaden, 2013, S. 7

rowissenschaftlichen Erkenntnisse und das Konzept der Emotionalen Intelligenz von Goleman können Führungskräften vor allem in Zeiten der Digitalisierung eine angemessene Orientierungshilfe bieten. Besonders die Einblicke in die Funktionsweise des menschlichen Gehirns, führen zu einem tieferen Verständnis. Dieses Verständnis ist sehr hilfreich, um einen anderen Blickwinkel und ein Bewusstsein dafür zu erlangen, wie bedeutend ein emotionaler Führungsstil und ein wertschätzender Führungsstil besonders in Zeiten der Digitalisierung ist. Es geht nicht nur um eine ethisch gerechte Führung. Vielmehr ergänzen sich eine ethisch gerechte und eine wirtschaftliche Führung gegenseitig. Die Erkenntnis, dass ein Mensch nicht wie ein Roboter arbeiten kann, um effiziente Leistung zu erbringen, ist bereits in den Zeiten nach Taylor mit der „Humans Relation Bewegung“ bewusst geworden.¹⁷⁶ Die hierarchischen Strukturen eines Unternehmens fallen mehr und mehr weg. Somit ist eine reine Aufgabenerledigung, die den Mitarbeitern das Denken abnimmt, nicht mehr zeitgemäß und aufgrund der hohen Komplexität für eine erfolgreiche Unternehmensführung wenig vielversprechend. Statt den Mitarbeitern Vorgaben zu machen und alles zu kontrollieren und zu organisieren, steht ein delegierender Führungsstil an vorderster Stelle. Um die Mitarbeiter zu befähigen, eigenständig zu handeln, obliegt es den Führungskräften, die Mitarbeiter zur Selbstführung anzuleiten. Zu einer autonomen Arbeitsweise ist eine Selbstführung sehr bedeutend. Der Führungsstil ist hier ein Stil, der auf die Förderung der Mitarbeiter abzielt.¹⁷⁷ Diese Aufgabe beginnt zunächst damit, sich als Führungskraft selbst kennen zu lernen.¹⁷⁸ Die Fähigkeit einer Selbstführung¹⁷⁹ setzen zwei Kompetenzen voraus. Zum einem die Kompetenz des Selbstmanagement und zum anderem die Kompetenz des Selbstbewusstseins (sich selbst wahrnehmen). Diese beiden Kompetenzen fallen unter den Bereich der personalen Kompetenz.¹⁸⁰ Nur durch die Fähigkeit einer eigenen Selbstführung können die Kompetenzen einer Selbstführung bei den Mitarbeitern unterstützt werden, da eine Beeinflussung durch das eigene Verhalten, wenn auch häufig unbewusst, am effektivsten erzeugt werden kann. Hiermit wird nicht die Beeinflussung im Sinne einer Verhaltensbeeinflussung eines klassischen Führungsverständnisses¹⁸¹ verstanden, sondern vielmehr eine Art Stütze, die den einzelnen Mitarbeiter durch die eigenen Verhaltensweisen Impulse gibt, eine personale Kompetenz und die Kompetenz des Selbstmanagement entfalten zu können. Diese Stütze muss

¹⁷⁶ vgl. Jung, 2008, S. 2 ff

¹⁷⁷ vgl. Radatz, 2003, S. 21, 29

¹⁷⁸ vgl. ebd., S. 179

¹⁷⁹ vgl. Radatz, 2003, S. 173 ff

¹⁸⁰ vgl. Goleman, 2013, S. 39

¹⁸¹ vgl. s.O. Gliederungspunkt 2.1

bei virtuellen Teams zunehmend über Kommunikationstechnologien ablaufen. Daher ist eine ausgeprägte personale Kompetenz besonders wichtig. Nachstehend werden beide Kompetenzen mit entsprechenden Handlungsoptionen dargestellt. Die Kompetenz, sich selbst wahrnehmen zu können, bezieht sich unter anderem darauf, ein Bewusstsein der eigenen Emotionen zu erlangen und deren Einfluss wahrnehmen zu können. Ein bewusstes Wahrnehmen der Emotionen befähigt die Führungsperson dazu, die eigene Intuition¹⁸² deuten zu können. Es besteht häufig die Annahme, einer Intuition könne man nicht trauen. Diese Annahme wird schnell widerlegt, sobald ein Verständnis dafür gegeben ist, wie intuitive Gefühle entstehen. Die Intuition ist etwas, das aus eigener Lebenserfahrung resultiert. Das Gehirn speichert als eine Form des Lernprozesses ab, welches Handeln, in welchen Situationen Erfolg oder Misserfolg hat.¹⁸³ Die Intuition ist somit ein Signal, auf das es sich zu hören lohnt. Diese Intuition ist in der Zeit von „Big Data“ besonders wichtig, da Prognosen in einer hoch komplexen und sich ständig ändernden Welt nicht mehr nur anhand von Fakten feststellbar sind.¹⁸⁴ Die Führungskraft hat hier die Aufgabe, die Daten zu analysieren und die Ziele zusammen mit den Mitarbeitern daraus abzuleiten oder gegebenenfalls neu abzustimmen.¹⁸⁵ Das emotionale Selbstbewusstsein hilft dabei, Entscheidungen zu treffen. Anzumerken ist hier, dass besonders bei wichtigen Entscheidungen es schwer fallen kann, auf die Intuition zu hören. Zudem können bei intuitiven Entscheidungen ebenso negative Erfahrungen gemacht werden. Nichtsdestotrotz kann die Intuition als hilfreiche Stütze dienen Entscheidungen zu treffen. Die Intuition sollte deswegen keinesfalls missachtet werden. Des Weiteren kann ein emotionales Bewusstsein ermöglichen, ein Bewusstsein über die Emotionen Anderer zu erlangen, sodass diese beeinflusst werden können.¹⁸⁶ Nun ist die Frage, wie Führungskräfte ein emotionales Bewusstsein, die Fähigkeit der „Selbstwertung“ und eines „Selbstbewusstseins“ erlangen können. Zunächst ist es hilfreich, sich als Führungskraft bewusst zu machen, wie Emotionen entstehen. Sobald dieses Bewusstsein auf die eigenen Emotionen fokussiert ist, können in dem Moment, in dem Emotionen auftauchen, diese bewusst wahrgenommen werden. Es würde als erster Schritt zunächst helfen, sich täglich Zeit zu nehmen, um die eigenen Emotionen reflektieren zu können. Das bedeutet aufzuschreiben, welche Emotionen empfunden wur-

182 vgl. Peters et al., 2013, S. 28 (Der Teil des Gehirns, welches für die Emotionen zuständig ist, wird als „limbisches System“ bezeichnet. Im „limbischen System“ befindet sich die sogenannte Amygdala. Die Aufgabe der Amygdala besteht darin, Ereignisse mit Emotionen zu verbinden. Die Emotionen werden abgespeichert und tauchen bei einer ähnlichen Situation wieder auf. Dabei kann eine Situation warnende Emotionen aufgrund zuvor schlechter Erfahrungen hervorrufen. Diese eher warnenden Gefühle oder auch zustimmenden Gefühle bezeichnet die Intuition des Menschen)

183 vgl. Goleman, 2013, S. 44

184 vgl. ebd., 2013, S. 42

185 vgl. Zink, 2016, S. 164

186 vgl. ebd., S. 30, S. 42

den. Daraufhin soll herausgefunden werden, welche Situation dazu geführt hat, emotional negative oder positive Emotionen empfunden zu haben. Der letzte Schritt wäre, sich zu überlegen, wie sich diese Emotionen auf die Umgebung (Einfluss auf Mitarbeiter) auswirken oder worauf diese Emotionen intuitiv hindeuten können. Nach etwas Übung kann eine bewusste Reflexion direkt nach den empfundenen Emotionen gedanklich ablaufen.

Die Fähigkeit eines „Selbstbewusstseins“ beinhaltet, sich selbst bewerten zu können. Es ist wichtig, seine Schwächen und Stärken einschätzen zu können und seine Grenzen zu kennen.¹⁸⁷ Schwächen eines technologischen Verständnisses oder einer Medienkompetenz würden deutlich darauf hinweisen, dass etwa durch Fortbildungen diese Schwächen gestärkt werden sollten. Ähnlich wie bei den Emotionen ist es hilfreich, dieses Selbstbewusstsein und die Selbstwertung durch eine kontinuierliche Reflexion zu unterstützen.

Der zweite Punkt zur Selbstführung ist die „Selbstverwaltung“. Zur Selbstverwaltung ist die Kontrolle der Emotionen bedeutend. Sind die Emotionen unter Kontrolle, können negative Gefühle oder Impulse zurückgehalten werden, sodass diese keinen negativen Einfluss auf einen selbst oder die Umgebung ausüben. Das Gefühl, den Mitarbeitern nicht das nötige Vertrauen entgegenbringen zu können und durch Kontrolle oder Vorgaben die Vorgehensweise beeinflussen zu wollen, kann unterdrückt werden und stattdessen kann sich ein Gefühl von entgegengebrachten Vertrauen und Wertschätzung ausbreiten. Bei jeder direkten Kontaktaufnahme mit den Mitarbeitern oder einer Kontaktaufnahme über Kommunikationsmedien sollte bewusst auf die Steuerung der eigenen Emotionen geachtet werden. Transparenz und Ehrlichkeit ist für einen vertrauensvollen Umgang und ein authentisches Auftreten von Bedeutung. Eine Selbstverwaltung bedeutet auch, sich verschiedenen Situationen anzupassen und diese überwinden zu können. So muss sich in Zeiten der Digitalisierung neuen technologischen Entwicklungen angepasst werden und in das Unternehmen integriert werden.¹⁸⁸ Es ist auch bei Erfolgen wichtig, sich selbst zu reflektieren, um sich stets verbessern zu können. Hierbei ist es wichtig, den eigenen Erwartungen gerecht zu werden. Die Bereitschaft, zu handeln und die Initiative zu ergreifen, sowie auch bei Misserfolgen optimistisch zu bleiben, sind weitere Punkte die zur Selbstverwaltung bedeutend sind.¹⁸⁹ Durch die steigende Komplexität sind Arbeitsprozesse fehleranfälliger und systemisches Denken und Handeln ist gefragt. Die Bereitschaft risikoreich zu handeln und Fehler als Lernprozess

¹⁸⁷ vgl. Goleman, 2013, S. 39

¹⁸⁸ vgl. Zink, 2016, S. 165

¹⁸⁹ vgl. ebd.

des Unternehmens zu sehen, ist somit bedeutend und Teil einer Selbstverwaltung.¹⁹⁰ Die Motivation selbst beeinflussen zu können und die Fähigkeit des sog. „Konstruierens“ führt dazu, die persönliche Effektivität zu steigern.¹⁹¹ Konstruieren bedeutet, in diesem Zusammenhang, seine Emotionen, Gedanken und Gefühle positiv auf das Ziel auszurichten und positive Erwartungen zu haben. Es wird also gedanklich etwas konstruiert, was so noch nicht stattgefunden hat. Durch diese positive Erwartungshaltung, kann das Ziel sehr viel leichter entsprechend der positiven Erwartungen erreicht werden als bei einer negativen Erwartung. Dieser Effekt ist als „Selbsterfüllende Prophezeiung“ bekannt. Indem Konstrukte erstellt werden, ist der Fokus bereits gesetzt und es wird automatisch danach gehandelt, sodass die Erwartungen erfüllt werden. Das Gleiche gilt somit für negative Erwartungen.¹⁹² Es kann demnach sehr hilfreich sein, aktiv die Gedanken in eine positive Richtung zu lenken und negative Gefühle zu unterdrücken.¹⁹³ Da sich der Führungsstil der Führungskraft in der Führung virtueller Teams ändert, ist die Konstruktion positiver Einstellung und Erwartungshaltung überaus wichtig, da sie sich wesentlich auf die Mitarbeiter überträgt. Diese Konstruktion ist zum Beispiel hilfreich, um einem notwendigen verstärkten „demokratischen“ Führungsstil¹⁹⁴ gerecht zu werden, da eine notwendige Grundhaltung in die richtige Richtung gelenkt werden kann. Die Führungskraft muss davon ausgehen, dass jeder Mitarbeiter dazu in der Lage ist, die Aufgaben ohne strikte Vorgaben selbstständig bewältigen zu können. Das oberste Prinzip, das sich eine Führungsperson im digitalen Zeitalter und mit der Arbeit virtueller Teams bewusst machen muss ist, dass jeder Mitarbeiter autonom arbeitet und durch eine immer stärkere Einbeziehung sozusagen selbst zur Führungsperson wird.¹⁹⁵ Das Wegfallen der hierarchischen Strukturen macht dieses entgegengebrachte Vertrauen und eine ausgeprägte Wertschätzung notwendig. Ein demokratischer Führungsstil, der auch alle wichtigen Entscheidungen an die Mitarbeiter delegiert, ist gefragt.¹⁹⁶ Somit ist die zunächst gedankliche Konstruktion, dass die Mitarbeiter fähige selbstständige Arbeiter sind, bedeutend, um den Führungsstil den Anforderungen der Zeit anpassen zu können. Die Haltung gegenüber der Mitarbeiter ändert sich durch eine positive Grundeinstellung. Auf eine positive Einstellung der Führungs-

¹⁹⁰ vgl. Zink, 2016, S. 165

¹⁹¹ vgl. Andreßen, 2008, S. 45 f

¹⁹² vgl. Radatz, 2003, S. 19 f

¹⁹³ vgl. Andreßen, S. 50

¹⁹⁴ vgl. Zink et al., Führung und Organisation im Digitalen Wandel In: Personalentwicklung 2017: Themen, Trends, best Practices 2017 Schwuchow et al, (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg, 2016, S. 164

¹⁹⁵ vgl. Innerhofer Christian et al., Leadership Coaching, Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback, 2. Auflage, 2000, S. 11

¹⁹⁶ vgl. Zink et al., Führung und Organisation im Digitalen Wandel In: Personalentwicklung 2017: Themen, Trends, best Practices 2017 Schwuchow et al, (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg, 2016, S. 164

kraft, die dem Mitarbeiter das Vertrauen entgegenbringt, dass er in der Lage ist, autonom zu handeln, reagieren die Mitarbeiter dementsprechend und können so diese Erwartungshaltung auch erfüllen. Dem Mitarbeiter Unsicherheit zu signalisieren, bewirkt genau das Gegenteil.

Folgend werden einige Führungsstile aufgezeigt die es der Führungskraft erleichtern sollen, tatsächlich die Mitarbeiter in einer digitalen Welt „sich selbst“ führen zu lassen.

Motivation durch Zielvereinbarung und einen transformationalen Führungsstil

Der transformationale Führungsstil rückt stärker in den Fokus und nimmt die bedeutende Rolle einer Vorbildfunktion für die Mitarbeiter ein. Die Führungsperson zeigt vorbildlich das Verhalten, das er von seinen Mitarbeitern erwartet. So kann eine Förderung zu einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit über Kommunikationsmedien dann am besten geschehen, wenn die Führungskraft diese authentisch vorlebt, indem sie etwa häufigen Kontakt aufnimmt, um über die Arbeit zu reden oder „small talk“ zu halten. Dadurch wird die Führungskraft respektiert und ein Vertrauen kann aufgebaut werden. Die Führungskraft gewinnt somit an Anerkennung.¹⁹⁷ Durch dieses Verhalten werden die Mitarbeiter animiert, eine Begeisterung und einen Motivator in der Arbeit selbst zu finden (intrinsische Motivation).¹⁹⁸ Eine solche intrinsische Motivation wird bei einer strikten Führung, in der die Mitarbeiter nur Vorgaben ausführen sollen, untergraben. Um eine intrinsische Motivation zu fördern, ist eine Selbstständigkeit durch eine gemeinsame Zielvereinbarung¹⁹⁹ grundlegend. Eine gemeinsame Zielvereinbarung ist also nicht mehr nur eine Führungstechnik (Management by Objectives),²⁰⁰ sondern wird zur Grundlage einer Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstführung. Die Ziele können anfangs in kleinere Teilziele aufgeteilt werden und als Orientierungshilfe, kann genau definiert werden, was die Ziele beinhalten, sodass keine Fragen offen bleiben.²⁰¹ Da die Zielvereinbarungen in virtuellen Teams unter Umständen über Videokonferenzen stattfinden, ist eine präzise Zielvereinbarung sehr wichtig. Die Informationen sind dabei nicht länger an die Führungsperson gebunden (Macht durch Information),²⁰² sondern es wird mit allen Informationen offen umgegangen.²⁰³ Die Mitarbeiter sollen das große Ganze verstehen und Einblick in die Unternehmensziele haben, sodass sie sich, in

197 vgl. Pelz, Waldemar, Technische Hochschule Mittelhessen, Internationales Management und Marketing: <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html> (Aufgerufen 16.04.2017)

198 vgl. Innerhofer, 2000, S. 67

199 vgl. Innerhofer, 2000, S. 14, vgl. Radatz, 2013, S. 19

200 vgl. o. V., Management by Objectives

201 vgl. Innerhofer, 2000, S. 14, vgl. Radatz, 2013, S. 19 ff

202 vgl. Helmut et al., 2002, S. 412.

203 vgl. Innerhofer, 2000, S. 19

Verbindung mit dem Bedürfnis einer persönlichen Weiterentwicklung, mit den Unternehmenszielen identifizieren können, um eine Motivation entwickeln zu können („Evolutionäres Leadership Paradigma“).²⁰⁴ Dieser Ansatz weist die Führungstechnik „Management by Motivation“ ebenfalls auf und ist daher kein von Grund auf neuer Ansatz. Das „Evolutionäre Leadership Paradigma“ rückt jedoch sehr viel stärker in den Mittelpunkt, da eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen, für selbstständige und dabei im Interesse des Unternehmens handelnde Mitarbeiter, in Zeiten der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Das Ziel zur Entwicklung einer Motivation besteht darin, die Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen zu vereinbaren.²⁰⁵ Eine Zusammenarbeit in der Zielvereinbarung unterstützt eine Übereinstimmung der Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen, da den Mitarbeitern die Chance eröffnet wird eigene Gedanken oder Wünsche zu äußern.²⁰⁶ Des Weiteren wird der Führungsperson ein sicheres Gefühl gegeben und eine Vertrauensbasis kann selbst über die Distanz aufgebaut werden.

Coachender Führungsstil

Um die Mitarbeiter an die Selbstständigkeit heranzuführen und den Mitarbeitern eine Stütze zu bieten, nimmt die Führungsperson die Rolle als „Coach“ ein. Der coachende Führungsstil ist in dieser Form in früherer Literatur nicht zu finden, da der coachende Führungsstil mit der Entwicklung der möglichst autonom handelnden Mitarbeiter einhergeht. Mitarbeiter, die als Führungspersonen betrachtet werden sollen, müssen auch dementsprechend handeln und denken wie Führungspersonen.²⁰⁷ Die Aufgabe als „Coach“ besteht im Großen und Ganzen darin, das Mitarbeiterverhalten dahingehend zu unterstützen, dass die Mitarbeiter von sich aus motiviert, effizient und wirtschaftlich handeln.²⁰⁸ Die Unterstützung durch den Coach erfolgt durch Gespräche. Ein direkter Kontakt ist hierbei förderlich, allerdings nicht immer möglich. Die Gespräche können ebenso über Kommunikationsmedien erfolgen. Es kommt hierbei auf die Art und Weise des Gespräches an. Die Führungsperson sollte im Gespräch eine Stütze liefern, indem eine Auseinandersetzung und Reflexion über den Prozess zur Zielerreichung erfolgt. Der Coach hilft dem Mitarbeiter, durch offene und gezielte Fragen, selbst eine Lösung bei Problemen zu erarbeiten.²⁰⁹ Es ist also wichtig, sich als Führungsperson immer wie-

²⁰⁴ vgl. Innerhofer, 2000, S. 67

²⁰⁵ vgl. Goleman, 2013, S. 55

²⁰⁶ vgl. Innerhofer, 2000, S. 18

²⁰⁷ vgl. Innerhofer, 2000, S. 11

²⁰⁸ vgl. Innerhofer, 2000, S. 18, S. 67

²⁰⁹ vgl. Radatz, 2003, S. 262, S. 290, Innerhofer, 2000, S. 65

der daran zu erinnern, auch bei Schwierigkeiten keine Vorgaben und Anweisungen zu liefern, denn es gibt immer mehrere Wege, Schwierigkeiten zu meistern, die für jeden Mitarbeiter individuell sinnvoll sind. Ein von dem Mitarbeiter selbst erarbeiteter Lösungsweg kann somit sehr viel effektiver sein. Die Gespräche müssen sich nicht nur um die Arbeit drehen, sondern können ebenso das Privatleben betreffen. Eine ausgewogene Work-Life-Balance kann, besonders durch die uneingeschränkte Erreichbarkeit über das Internet, für die Effektivität der Arbeit ebenso wichtig sein, wie eine entsprechende Förderung im Berufsleben. Auch dies den Mitarbeitern durch eine Vorbildfunktion des Coachs zu vermitteln ist wichtig.²¹⁰ Einerseits lässt sich durch die Möglichkeit eines selbstbestimmten Arbeitens das private Leben mit dem Berufsleben besser vereinbaren, andererseits kann durch eine uneingeschränkte Erreichbarkeit die Gefahr eines Burnout zunehmen. Hierbei spielt das Zeitmanagement eine bedeutende Rolle.²¹¹ Die Mitarbeiter müssen sich bewusst von der Arbeit abgrenzen können, da sie ihre Zeit selbst einteilen. Die Führungskraft kann dazu Arbeitstechniken vermitteln. Vor jeder Zusammenarbeit würde es deshalb sinnvoll sein, explizit darauf hinzuweisen oder sogar Workshops anzubieten. Die Gefahr, selbst in der arbeitsfreien Zeit nur an die Arbeit zu denken, kann in Zeiten der Digitalisierung durch die uneingeschränkte Erreichbarkeit erhöht werden. Hier sollte jeder Mitarbeiter Anzeichen einer zu hohen psychischen Belastung ernst nehmen und daran arbeiten, Methoden zu entwickeln, die einen Stressabbau ermöglichen können. Es sollte gelingen, sich Zeiten zu schaffen, in denen sich die Gedanken nicht um die Arbeit drehen. Der optimale Zustand, ist in einen sogenannten „Flow“²¹² zu kommen, sowohl im Privat-, als auch im Berufsleben.²¹³ Um sich eine ausgewogene Work-Life-Balance zu schaffen, ist es sinnvoll, dass sich jeder Mitarbeiter bewusst freie Zeiten einplant. Jeder Mitarbeiter hat individuelle Prioritäten. So ist das Privatleben des einen Mitarbeiters davon geprägt, möglichst viel Zeit mit der Familie verbringen zu können, während ein anderer seinen Ausgleich in sportlichen Aktivitäten sucht. Dabei ist es zweitrangig, wie die Gestaltung des einzelnen aussieht. Wichtig ist, dass sich die Mitarbeiter darüber bewusst sind, was für sie wichtig ist und was sie in ihrem Privatleben glücklich macht, denn nur so kann ein Mitarbeiter mit voller Energie am Arbeitsprozess teilnehmen.²¹⁴ Die Mitarbeiter sollen dazu angeleitet wer-

210 vgl. Zink, 2016, S. 164

211 vgl. Andreßen, 2003, S. 186

212 vgl. W. Maier, Günter, Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Flow-Erleben, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78176/flow-erleben-v4.html> (Aufgerufen am 17.04.2017) (Im Zustand des sog. „Flow“ darf weder eine Überforderung noch eine Unterforderung vorliegen. Dieser Zustand ermöglicht es, in eine Sache so vertieft zu sein, dass sogar das Gefühl von Zeit verschwindet und die volle Aufmerksamkeit der Sache selbst gilt, die mit Freude und Begeisterung ausgeführt wird)

213 vgl. Radatz, 2003, S. 254

214 vgl. Radatz, 2008, S. 186

den, dieses Management, welches das Privatleben und das Arbeitsleben optimal ausnutzt, zu gestalten. Die notwendigen Rahmenbedingungen hierzu müssen von der Führungskraft unterstützend gewährleistet werden. Somit ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter nicht in einer Überfülle von Arbeit „zu ersticken“ drohen. Als Coach ist eine ausgeprägte soziale Kompetenz²¹⁵ deswegen wichtig. Bei einem ausgeprägten Einfühlungsvermögen kann sich die Führungsperson in die Mitarbeiter hineinversetzen und erkennen, wie sich die Mitarbeiter fühlen oder welche Bedürfnisse die Mitarbeiter haben. So kann es wesentlich einfacher fallen, die entsprechenden Fragen zu stellen, so dass die Mitarbeiter die Bedürfnisse selber erkennen können. Statt also eine Lösung zu präsentieren, macht es sehr viel mehr Sinn, durch gezieltes Fragen herauszufinden, welche Lösung für den Mitarbeiter die passende ist, denn eine Lösung die für einen selbst als die beste erscheint, muss für den Mitarbeiter deswegen nicht passend sein. Auch wenn davon ausgegangen werden soll, dass die Mitarbeiter grundsätzlich dazu in der Lage sind, autonom zu arbeiten, ist trotzdem zu erwarten, dass manche Mitarbeiter noch eine intensivere Stütze benötigen oder sich gar überfordert fühlen. Ein vertrauensvolles Verhältnis und eine offene Kommunikation über die Kommunikationsmedien aufzubauen, ist demnach sehr wichtig. Außerdem tragen die Mitarbeiter ebenfalls alle Informationen an die Führungsperson weiter. Ein gutes Verhältnis und eine offene Kommunikation ist somit förderlich, um als Führungsperson den notwendigen Überblick bewahren zu können.²¹⁶ Der Aufbau von Vertrauen kann durch häufigen Kontakt stattfinden. Eine Beziehung aufzubauen ist besonders in der Arbeit mit virtuellen Teams erschwert. Auch wenn der Mitarbeiter aus eigenem Antrieb den Coach heranziehen soll, da so eine Selbstständigkeit gefördert werden kann,²¹⁷ ist es bei zurückhaltenden Persönlichkeiten eventuell sinnvoll, die Mitarbeiter zwischendurch daran zu erinnern, dass trotz ihrer Selbstständigkeit jemand bei Schwierigkeiten zur Seite steht. Es sollen dabei keine kontrollierenden oder auffordernden Fragen gestellt werden, sondern daran erinnert werden, dass die Führungskraft zur Verfügung steht. Falls die Führungsperson, etwa bei der Ergebnisdiskussion merkt, dass der Mitarbeiter mehr Unterstützung braucht, sollte das Feedback trotzdem ermutigend sein. Stellt es sich heraus, dass ein Mitarbeiter in seiner Arbeit völlig versagt, sollte ebenso ermutigend auf den Mitarbeiter eingegangen werden, um mit ihm zusammen an einer passenden Lösung zu arbeiten. Es ist sinnvoll, den Mitarbeiter auch darauf aufmerksam zu machen, welche besonderen Fähigkeiten er mitbringt und dass diese zur Zielerreichung bedeutend und nützlich sind. Die Zielvereinbarungen können anschließend in noch kleineren Schritten erfol-

215 vgl. Goleman, 2013, S. 39

216 vgl. Innerhofer, 2000, S. 18

217 vgl. Radatz, 2013, S. 33

gen, um den Mitarbeiter nicht zu überfordern. Eine regelmäßige Ergebnisdiskussion ist, trotz der Selbstständigkeit wichtig, da die Führungsperson weiterhin über den Arbeitsprozess informiert bleiben muss.²¹⁸ Die Umstellung nicht mehr alles zu organisieren und zu kontrollieren, kann eine große Herausforderung darstellen. Eine Selbstständigkeit der Mitarbeiter ist für Führungskräfte im Idealfall entlastend. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich die Führungskräfte zurücklehnen können. Vielmehr scheint, aufgrund der Komplexität und der Distanz, die Rolle des coachenden Führungsstils unvermeidlich, um den Anforderungen der digitalisierten Welt überhaupt gerecht zu werden. Um die Aufgabe als Coach richtig einzusetzen, können Fortbildungen²¹⁹ dabei helfen, z. B. entsprechende Fragetechniken zu erlernen. Die Fragetechniken können sich darauf beziehen, wie durch gezieltes Fragen die Mitarbeiter dazu angeleitet werden können, eigenständig Lösungen bei Problemen zu erarbeiten.²²⁰

Führungskraft als „Netzwerker“

Der Führungskraft obliegt die neue Führungsrolle als „Netzwerker“. Die Führungskraft verbindet die Kontakte miteinander, sodass Netzwerke entstehen und sorgt für einen Aufbau und ein Bestehen harmonischer Beziehungen untereinander.²²¹ Bei der Gestaltung von Netzwerken ist die Kompetenz eines Beziehungsmanagements²²² bedeutend. Nach dem Prinzip „Neues entsteht durch Verbindung“,²²³ ist es nämlich die Aufgabe der Führungskraft, die Netzwerke so zusammenzustellen, dass durch die Zusammensetzung, in ihrer „Wertepluralität“,²²⁴ das Ziel erreicht werden kann und Innovationen entstehen können. Aus den Netzwerken können wiederum neue Netzwerke entstehen. Hier können durch die Verknüpfung entsprechender neuer Kontakte neue Konzepte, Ideen oder Prozesse integriert werden.²²⁵ Dabei ist es als Führungskraft notwendig, das Team als eine Einheit zu betrachten. So kann zum Beispiel festgestellt werden, dass ein bestimmtes Expertenwissen zur Zielerreichung benötigt wird. Ganz wichtig ist es demnach, trotz der Selbstständigkeit der einzelnen Mitglieder, stets einen Überblick zu bewahren, um dementsprechend die Netzwerke organisieren zu können. Um einen solchen Überblick bewahren zu können, sind ständige Reflexionen, Feedbackgesprä-

²¹⁸ vgl. ebd., S. 25

²¹⁹ vgl. CoSense GmbH, Berlin, <http://www.permantier.de/index.php/seminar-die-fuehrungskraft-als-coach.html> (Aufgerufen am 28.05.17)

²²⁰ vgl. Radatz, 2003, S. 262, S. 290, Innerhofer, 2000, S. 65

²²¹ vgl. Radatz, 2003, S. 170

²²² vgl. Goleman, 2013, S. 39

²²³ Radatz, 2003, S. 179

²²⁴ vgl. Radatz, 2003, S. 97

²²⁵ vgl. Radatz, 2003, S. 110 f

che und Ergebnisdiskussionen obligatorisch. Zudem können sich die Zielvereinbarungen, aufgrund der Schnellebigkeit des wirtschaftlichen Geschehens, ändern. Dies erfordert eine flexible Anpassungsfähigkeit.²²⁶ Feedbackgespräche zu einer Gewohnheit werden zu lassen, kann den Mitarbeitern daher eine Selbstsicherheit bezüglich ihrer Arbeit vermitteln. Es würde sich empfehlen, einmal wöchentlich eine Videokonferenz einzuleiten und die vergangene Woche zu reflektieren und Feedback zu geben. Die Notwendigkeit eines persönlichen Feedbacks, sollte dabei in einem privaten Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter stattfinden. Eine interkulturelle Kompetenz ist gefragt, wenn global mit Partnern unterschiedlicher Kulturen zusammengearbeitet wird. So wie die Führungsperson die Mitarbeiter zur Selbstführung befähigt, so kann die Führungsperson den Mitarbeiter auch dazu befähigen, ebenfalls für weitere hilfreiche Kontakte zu sorgen und eine nützliche Beziehung untereinander aufrecht zu erhalten. Auch hier macht es Sinn nach dem Prinzip zu handeln, die Mitarbeiter als Führungspersonen wahrzunehmen. „Führung ist keine singuläre Aufgabe, sondern eine Fülle von ganz unterschiedlichen, manchmal sogar gegensätzlichen Aufgaben, die nicht eine Person grundsätzlich besser erfüllen kann als eine andere und die sich entsprechend der Rahmenbedingungen im Unternehmen kontinuierlich verändern.“²²⁷ Wird also bemerkt, dass ein Mitarbeiter sich besonders durch seine sozialen Kompetenzen und ein ausgeprägtes Beziehungsmanagements auszeichnet, so kann es nur nützlich sein, diese Stärke als Führungskraft zu erkennen und zu fördern. Gute Beziehungen der Teammitglieder untereinander zu fördern und das Zusammenspiel der Teammitglieder zu organisieren ist, zum Erhalt der Gemeinschaft, durch die Distanz zueinander, notwendig. Eine noch ausgeprägtere Kommunikationskompetenz ist somit wichtig, um die Harmonie unter den Teammitgliedern in virtuellen Teams aufzubauen und mögliche Störfaktoren wie Konflikte schlichten zu können.²²⁸ Die Führungskraft sollte deswegen, besonders zu Beginn der Zusammenarbeit, darauf achten, stets in Kontakt zu den Mitarbeitern zu stehen. Es können Gespräche in Gruppenchats eingeleitet werden, sodass jeder miteinbezogen wird und die Kommunikation untereinander gefördert wird. Eine ausgeprägte Kommunikation der Teammitglieder über Kommunikationstechnologien ist für den Aufbau von Beziehungen virtueller Teams grundlegend. Um dies zu erreichen, ist es außerdem sinnvoll, eine gegenseitige Verantwortung zu erzeugen und die Mitarbeiter dazu anzuleiten, sich gegenseitig zu unterstützen. Es können zum Beispiel mehrere Teammitglieder an einer Aufgabe zusammenarbeiten.²²⁹ Indem eine gegenseitige

226 vgl. Zink, 2016, S. 166

227 Andreßen, 2008, S. 115

228 vgl. Zink, 2016, S. 166

229 vgl. Hermann, 2012, S. 40

Abhängigkeit untereinander besteht, ist eine Kommunikation notwendig, sodass der Aufbau von Beziehungen untereinander gefördert werden kann. Da diese gegenseitige Abhängigkeit meist allein durch das unterschiedliche Fachwissen der einzelnen Mitglieder besteht, ergibt sich eine gegenseitige Verantwortung von selbst. Dennoch ist die Förderung eines häufigen Kontaktes wichtig. Ein Austausch, ohne dabei zwangsläufig über die Arbeit zu kommunizieren, ist für einen Zusammenhalt und ein soziales Zusammenspiel sehr wichtig, da nur durch ein soziales Zusammenspiel eine optimale Effektivität in der Zusammenarbeit entstehen kann.²³⁰ Vor Beginn der Zusammenarbeit würde es deshalb Sinn machen, ein Kennenlernen über Web Konferenzen einzuleiten. Bevor über die Arbeit gesprochen wird, kann sich jeder vorstellen, damit ein erstes Kennenlernen gewährleistet werden kann. Dies kann die Teilnehmer ermutigen, häufiger miteinander Kontakt aufzunehmen, etwa über den Instand Messenger oder per „voice call“ oder „video call“. Falls die Möglichkeit besteht, würde für das Kennenlernen und die ersten Besprechungen ein Zusammentreffen an einem Standort der Teammitglieder natürlich sehr förderlich sein.²³¹

„Digital Leader“

Um den Führungsstil als Digital Leader zu beherrschen, ist eine Medienkompetenz und ein technologisches Verständnis die Grundvoraussetzung. Die Hauptaufgabe des Digital Leaders besteht darin, auf die technologischen Trends zu reagieren und in das Unternehmenskonzept zu integrieren. Die Visionen und Strategien des Unternehmens müssen in Verbindung mit den Technologien stehen.²³² Die Nutzung der Technologien gewinnt eine zentrale Rolle in Zeiten der Digitalisierung und muss sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern angenommen und sich ständig neu angepasst werden. Die Medienkompetenz ist somit in Zeiten der Digitalisierung eine der wichtigsten Fähigkeiten geworden, die es zu beherrschen gilt. Bei der Mitarbeiterführung ist zu bedenken, dass diese zum größten Teil über die Entfernung ausgeübt werden muss. Dabei ist es nicht nur wichtig zu wissen, wie man über die Technologie kommuniziert. Ein besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, wie eine Führungskraft über die technologischen Kommunikationsmittel Emotionen und die Persönlichkeit übermitteln kann.²³³ Die Frage muss also lauten: Wie kann ich als Führungskraft eine Vision vermitteln, ohne dabei in direkten Kontakt zu den Mitarbeitern zu stehen? Es muss der Führungskraft also gelingen, durch die technischen Kommunikationsmittel

²³⁰ vgl. Goleman, 1995, S. 205

²³¹ vgl. Rdatz, 2003, S. 169

²³² vgl. Zink, 2016, S. 165 f

²³³ vgl. Radatz, 2003, S. 351

einen direkten Kontakt zu ersetzen. Somit müssen Kommunikationsmittel sorgsam in ihrer Häufigkeit und in ihrer Art ausgewählt werden.²³⁴ Eine Kommunikation über einen „video call“ kann mehr Wärme vermitteln als über einen „voice call“. Der „video call“ kann die Gestik und Mimik zusätzlich zur Stimme vermitteln, während ein „voice call“ nur über die Stimme erfolgt. Es ist noch bedeutender, sich darüber bewusst zu sein, wie der Tonfall beim Sprechen auf den Kommunikationspartner wirkt oder welche Auswirkung eine entsprechende Mimik hat.²³⁵ Ein Vertrauen zu einer positiv eingestellten Führungskraft aufzubauen, die eine freundliche Stimme und eine einladende Gesichtsmimik präsentiert, fällt wesentlich leichter, als zu einer negativ eingestellten Führungsperson. Die Qualität der Kommunikationsmedien sollte deshalb einwandfrei sein, so dass die Stimme oder die Bildübertragung klar und deutlich wahrgenommen werden kann.²³⁶ Es ist darauf zu achten, dass ein häufiger Kontakt besteht, damit eine Beziehung aufgebaut werden kann. Ein gutes Verhältnis und eine Vertrauensbasis zu schaffen, ist sehr bedeutend. In der Rolle etwa als Coach können die Mitarbeiter so ungezwungener auf die Führungskraft zukommen. Um ein solches Verhältnis aufzubauen, lohnt es sich, häufigen Kontakt über verschiedene Medien aufzunehmen. „Eine bessere virtuelle Beziehung erfordert mehr Technologie und deren optimalen, emotionalen, beziehungsintensiven Gebrauch.“²³⁷ Um sich darauf konzentrieren zu können, Emotionen zu vermitteln und eine Vertrauensbasis aufbauen zu können, sollte der Umgang mit Kommunikationstechnologien routiniert sein und nebenher laufen, ohne dass ein Fokus auf die Technologie selbst besteht.²³⁸ Falls diese routinierte Nutzung von Technologien noch nicht vorhanden ist, macht es Sinn, sich intensiv mit den Technologien zu beschäftigen und diese ständig zu nutzen, damit eine Selbstverständlichkeit entsteht. Die Führungsperson sollte ebenso darauf achten, dass die Mitarbeiter ausnahmslos die Voraussetzung einer routinierten Nutzung beherrschen. Angesichts der Tatsache, dass die Nutzung von Technologien zunehmend ein Teil des Alltags wird, ist bei der jüngeren Generation zu erwarten, dass Grundlagen bestehen.²³⁹ Die verschiedenen Kommunikationsmedien müssen der Situation angemessen ausgewählt werden. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, eine Ideenfindung über einen Chatroom einzulei-

234 vgl. Radatz, 2003, S. 352

235 vgl. Hermann, 2012, S. 36

236 vgl. Radatz, 2003, S. 42

237 Radatz, 2003, S. 352

238 vgl. Herrmann et. al., 2012, S. 35

239 vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.) Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, Düsseldorf, Praxispapier 9 / 2011 DGFP e.V., S.17, <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/87801/herunterladen> (Aufgerufen am 28.05.2017)

ten. Hier ist eine Web Konferenz womöglich passender.²⁴⁰ Als Vorbildfunktion muss die Führungsperson einen entsprechenden Umgang mit den Kommunikationsmedien und ein technologisches Verständnis an die Teammitglieder übertragen können. Der Umgang mit Informationen geht mit einer Medienkompetenz ebenfalls einher. Die Fähigkeit, mit Informationen umgehen zu können, muss den Mitarbeitern vermittelt werden. Die Führungskraft muss den Umgang mit Informationen neu handhaben und IT- Kenntnisse müssen, etwa bei der Einführung neuer Informationstechnologien, an die Mitarbeiter weitergegeben werden.²⁴¹ Der Umgang mit Informationen ändert sich grundlegend, da die Führungsperson mit den Informationen offen umgehen muss. Da die Mitarbeiter autonom arbeiten, werden die Informationen nicht mehr vorenthalten.²⁴² Auch hier sollte den Mitarbeitern vermittelt werden, dass sie fähig sind, mit einer Fülle an Informationen umzugehen und diese zu selektieren. Alle neuen Informationen oder alles Wissen muss geteilt werden, sodass alle anderen Teammitglieder davon profitieren können. Die Führungsperson kann eine Wissensweitergabe dadurch fördern, dass sobald Wissen weitergegeben wird, dies besonders betont und positiv bestärkt wird.²⁴³ Ein besonderes Augenmerk sollte verstärkt darauf gerichtet sein, wie ein sicherer Umgang mit Daten praktiziert werden kann. Bei den immer größer werdenden Mengen umher gehender Daten²⁴⁴ besteht die Gefahr von unerwünschten Zugriff und Missbrauch von Daten.²⁴⁵

Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitarbeiter zum ständigen Lernen zu ermutigen. Da die Unternehmen in den sogenannten „wissensbasierten Wettbewerb“ eintreten, ist die Generierung neuen Wissens durch die Integrierung neuer Ideen oder Konzepte besonders gefragt. Kreativität und neue Gestaltungsoptionen sind daher von der Führungskraft zu fördern.²⁴⁶ Den Mitarbeitern sollte dafür eine ausgeprägte Wertschätzung entgegengebracht werden, sodass die Mitarbeiter bemerken, dass ihre Beiträge wahrgenommen und für wichtig empfunden werden. So können die Mitarbeiter eine Selbstsicherheit erlangen, die dazu beiträgt, Kreativität zu entfalten.

240 vgl. Herrmann et. al., S. 36

241 vgl. Rdatz, 2013, S. 15

242 vgl. ebd., S. 21

243 vgl. ebd., S. 52 f

244 vgl. Fraunhofer, IAIS, 2012, Big Data – Vorsprung durch Wissen, Innovationspotenzialanalyse, online im Internet: https://www.iais.fraunhofer.de/content/dam/iais/gf/bda/Downloads/Innovationspotenzialanalyse_Big-Data_FraunhoferIAIS_2012.pdf (Aufgerufen am 28.05.2017)

245 vgl. Nikolai Janoschek, 18.06.2015 in Barc Business Application Research Center, Experten für Business Intelligence, Analytics, Big Data, CRM und ECM, online im Internet: http://barc.de/blog/big-data-use-cases-infografik?analyst_id=30 (Aufgerufen am 28.05.2017)

246 vgl. Radatz, 2003, S. 79

Vision:

Der visionäre Führungsstil soll der Arbeit einen höheren Sinn verleihen und die Gemeinschaft stärken.²⁴⁷ Ist die Führungsperson emotional positiv eingestellt, kann sich die Einstellung auf die Mitarbeiter übertragen. Die Emotionen verbinden die Mitarbeiter untereinander und geben der Arbeit einen gemeinschaftlichen Sinn.²⁴⁸ Hieraus resultiert Begeisterung und Motivation. Diese Rolle des visionären Führungsstils kann nur bei einem Selbstbewusstsein der Emotionen effektiv ausgeübt werden und ist für die Inspiration²⁴⁹ und den Zusammenhalt wichtig. Besonders in Zeiten der Digitalisierung, in der die Teammitglieder von unterschiedlichen Standorten aus miteinander arbeiten und in einer komplexen Welt agieren, ist eine richtungsweisende Vision, welche die verstreuten Teammitglieder zusammenhält, sehr bedeutsam. Die Mitarbeiter sollen die Vision verinnerlichen und im Arbeitsleben nach ihr leben. Eine Vision einfach nur in den Raum zu „werfen“, ist nicht erfolgversprechend. Ohne Emotionen kann keine Vision authentisch erzeugt und vermittelt werden.²⁵⁰ Somit ist eine entsprechende Nutzung von Medien, die es ermöglichen, Emotionen übertragen zu können, grundlegend

247 vgl. Hermann et. al., 2012, S. 41

248 vgl. Goleman, 2013, S. 21

249 vgl. ebd., 2013, S. 26f

250 vgl. ebd., 2013, S. 26f

6. Fazit

Wie die nachstehende Abbildung nochmals verdeutlicht, ist eine personale Kompetenz für Führungspersonen grundlegend, um dem neuen Führungsansatz des „Super Leadership“ gerecht zu werden. Nicht zuletzt sind Führungskräfte gefordert, ein neues Verständnis von Führung anzunehmen und gedanklich zu verinnerlichen. Eines der wichtigsten Führungsanforderungen in Zeiten der Digitalisierung besteht darin, den Mitarbeitern eine Stütze zu liefern, sich selbst zu optimieren. Dieses Subsidiaritätsprinzip (Hilfe zur Selbsthilfe) ist zwar kein neuer Gedanke aber die Digitalisierung macht eine ganzheitliche Umsetzung des Subsidiaritätsprinzip, im Gegensatz zur Führungsrolle vor der Digitalisierung, notwendig.

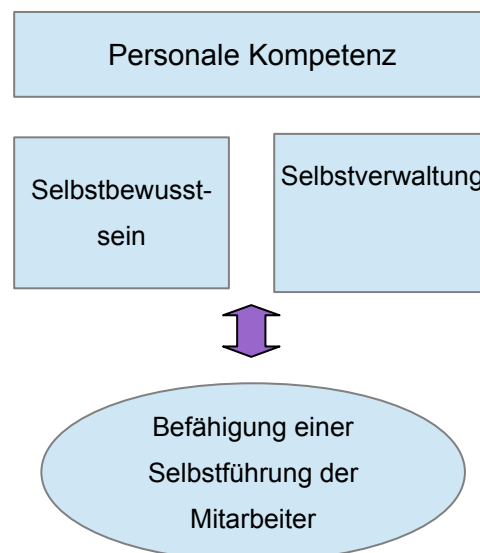


Abbildung 5: Personale Kompetenz²⁵¹

Es bedarf nicht nur der personalen Kompetenz, um die umfassenden Führungsaufgaben im digitalen Zeitalter des 21. Jahrhunderts bewältigen zu können. Eine soziale Kompetenz sowie die Kompetenz eines Beziehungsmanagements sind ebenso maßgebend und gewinnen zunehmend an Bedeutung. Besonders der Umgang mit Wissen und Informationen sowie die Nutzung von Informationstechnologien bieten die Voraussetzungen, dem wissensbasierten Wettbewerb standzuhalten. Eine Medienkompetenz muss stark ausgeprägt sein, sodass eine Zusammenarbeit in zunehmend virtuellen Strukturen ermöglicht wird. Die folgende Tabelle bietet einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Anforderungen der Führungspersonen.

²⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an. Goleman, 2013, S. 39, Radatz, 2003, S. 173 f., Andreßen, 2008, S. 72 ff

Früher	Heute	Anforderungen	Emotionale Intelligenz
Mitarbeiter führt Vorgaben und Anweisungen aus, hierarchische Struktur, striktere Rahmenbedingungen (Orts und Zeitvorgabe) → bestimmender Führungsstil	Mitarbeiter trifft selbstständig Entscheidungen, Weg zur Zielerreichung selbstbestimmt	Anleitung zu Selbstführung, delegierender Führungsstil, Unterstützung durch einen coachenden und fördernden Führungsstil	Personale Kompetenz (Selbstbewusstsein und Selbstverwaltung) Aufbau von Vertrauen, Wertschätzung der Mitarbeiter, Umdenken von Hierarchie und Kontrolle
Zielvereinbarung als Führungstechnik	Gemeinsame Zielvereinbarung grundlegend zur Selbstführung	Genaue Definition der Ziele, in kleinere Teilziele aufteilen, verstärkt demokratischer Führungsstil, Mitarbeiter werden in der Zielvereinbarung mit einbezogen	Soziale Kompetenz (Einfühlungsvermögen → Mitarbeiterbedürfnisse erkennen und in Zielvereinbarung integrieren, Kommunikationskompetenz, motivierendes Feedback
Motivation durch überwiegend extrinsische Reize	Motivation durch intrinsische Reize	Verstärkt transformationaler Führungsstil, Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen vereinbaren, gemeinsame Zielvereinbarung, Motivation durch allumfassenden Durchblick und Verständnis der Unternehmensziele	(Beziehungsmanagement) Fähigkeit Mitarbeiter zu inspirieren, Emotionen der Mitarbeiter durch visionären Führungsstil beeinflussen
Informationen oder Wissen sind an höhergestellte Personen gebunden (Macht durch Informationen oder Wissen)	Informationen für alle frei einsehbar, keine Informationen werden vorenthalten, Wissensbasierter Wettbewerb	Umgang mit Informationstechnologien fördern, Selektieren einer Überfülle von Informationen (Big Data), offener Umgang mit Wissen	Personale Kompetenz (Selbstbewusstsein der Emotionen, Emotionen wahrnehmen und deuten können → Intuition zur Analysefähigkeit von Big Data
Medienkompetenz als zusätzliche Fähigkeit	Medienkompetenz obligatorisch	Digital Leader	Medienkompetenz, richtiger Umgang mit Medien, Fähigkeit Emotionen über Kommunikationsmedien vermitteln zu können, innovative Technologien in das Unternehmenskonzept integrieren → systemisches Denken, ständiges anpassen an äußere Einflüsse, Flexibilität
Traditionelle Teams	Virtuelle Teams	Zusammenarbeit über die Distanz, Die Arbeit in Netzwerken	Beziehungsmanagement über Kommunikationsmedien (harmonische Beziehungen schaffen und fördern, Konflikte schlichten, Innovationsfähigkeit des Unternehmens durch Organisation der Netzwerke ermöglichen)

Tabelle 1: Zusammenfassung der Führungsanforderungen²⁵²²⁵² Eigene Darstellung

Jedes einzelne Teammitglied sollte wertschätzend an eine autonome und im Team gemeinsame Zusammenarbeit angeleitet werden. Dies kann eine große Herausforderung für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter darstellen. Um den komplexen und digitalisierten Marktanforderungen gerecht zu werden, stellen autonom arbeitende Mitarbeiter die Voraussetzung dar. Somit ist eine Umstellung der Führungsrolle unabdinglich. Die Schwierigkeit einer Umstellung des Führungsverständnisses stellt dabei eine der Hauptaufgaben für Führungskräfte dar. Die Führungskräfte müssen eine Enthierarchisierung der Unternehmensstrukturen anstreben, indem sie ihre autoritäre Führungsrolle aufgeben und durch grundsätzliches Vertrauen an die Mitarbeiter ersetzen. Nur mit der Hilfe selbstständiger Mitarbeiter können Führungskräfte alle erforderlichen Führungsaufgaben im digitalen Zeitalter erfüllen. Die Führungstheorien haben sich im Laufe der historischen Zeit gegenseitig ergänzt. Die Anwendung der Führungstechniken wie z.B. „Management by Motivation“, war stets ebenso bedeutsam wie in der heutigen Zeit. Im aktuellen Zeitalter haben Führungspersonen aber nicht mehr die Wahl, ob sie ihre Führungsrolle modifizieren wollen oder nicht. Wenn es nicht zu einer grundlegenden Anpassung kommt, dann ist das Unternehmen „dem Untergang geweiht.“ Als zukünftiger Ausblick sei hinzuzufügen, dass besonders die jüngere Generation im Alter von 20- 35 Jahren, die sog. Generation Y,²⁵³ auf die Anforderungen der Digitalisierung nicht nur vorbereitet zu sein scheint, sondern diese auch antreibt.²⁵⁴ Somit unterstreicht dieser Aspekt deutlich, dass Führungskräfte eine Anpassung der Führungsanforderungen nicht „umgehen“ können. Führungskräfte können somit der neuen Generation grundsätzlich vertrauen und sogar von ihr lernen. Es sollte bedacht werden, dass die „Generation Y“ zu Konkurrenten werden könnten.²⁵⁵ Der selbstbewusste Umgang der neuen Generation in einer zunehmend digitalisierten und komplexen Welt ist demnach für junge Unternehmen ein klarer Wettbewerbsvorteil. Es ist stark anzunehmen, dass die Digitalisierung früher oder später in alle Bereiche der Arbeitswelt und der privaten Welt vorgedrungen sein wird.²⁵⁶ Unternehmen, die sich noch auf die Digitalisierung einstellen müssen, sollten daher besonders darauf achten, die Führungsanforderungen an die Digitalisierung anzupassen. Nur bei einer Anpassung der Führungsanforderungen

253 vgl. Zukunftsinstitut, Signium International, Generation Y, das Selbstverständnis der Manager von morgen, online im Internet:
https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf, S.10 (Aufgerufen am 30.05.17)

254 vgl. ebd., S.15, 18, 22, 30 f

255 vgl. Parment, Anders, Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft, Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden, 2009, S.85

256 vgl. Heads, Executive Consultancy, Deloitte Digital, 2015, online im Internet:
file:///C:/Users/Benutzer1/Downloads/20150414_%C3%9Cberlebensstrategie%20Digital%20Leadership_final.pdf, Aufgerufen am 30.05.17)

an die Digitalisierung des 21. Jahrhunderts, ist es möglich, Wettbewerbern standzuhalten und wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis

ANDREßEN , Panja, Selbstführung im Rahmen verteilter Führung, Eine organisationspsychologische Analyse unter Berücksichtigung virtueller Arbeitsstrukturen, Wiesbaden, 2008

BÖRNECKE, D.: Basiswissen für Führungskräfte, 4. Auflage, Verlag Puplics, 2005

CoSense Gmbh, Berlin, online im Internet:
<http://www.permantier.de/index.php/seminar-die-fuehrungskraft-als-coach.html>
(Aufgerufen am 28.05.17)

Das Psychologie – Lexikon, Stichwort: Ohio Studie, online im Internet:
<http://www.psychology48.com/deu/d/ohio-studien/ohio-studien.htm> (Aufgerufen am 30.04.2017)

Deutsche Akademie für Management: Kontingenzansatz, online im Internet:
<https://www.akademie-management.de/fernstudium-management/glossar> Aufgerufen am 503.2017)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, Düsseldorf, Praxispapier 9 / 2011 DGFP e.V, S.17, <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/87801/herunterladen> (Aufgerufen am 28.05.2017)

DRUMM, H.J.:Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1992

GOLEMAN, Daniel, Emotionale Intelligenz, München, 1997

GOLEMAN, et. al., Primal Leadership, Unleashing the power of emotional intelligence, USA, 2013

HAROLD Frank, Wide Area Storage als Big- Data, Big Data- Daten richtig speichern, 2014, In: Infrastruktur Computerwoche Ted Workshop ,
<https://www.tecchannel.de/a/big-data-daten-richtig-speichern,2040850>, (Aufgerufen am 30.03.17)

HEINEN, E, Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, In: Zeitschriften für Betriebswirtschaft, 39 J.g, 1969

HELMUT, Wolfgang, KASPER, Mayrhofer (Hrsg.), Personalmanagement- Führung -Organisation, 3. Auflage, Wien 2002

HERMANN, Dorothea et al., Führung auf Distanz, Mit virtuellen Teams zum Erfolg, 2. Auflage, Wiesbaden, 2012

INNERHOFER Christian et al., Leadership Coaching, Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback, 2. Auflage, 2000

JUNG, Hans, Personalwirtschaft, 8. Auflage, München, 2008

JUNG, R.H., Kleine, M. Management, Personen- Strukturen- Funktionen- Instrumente, München/ Wien, 1993

KORMAN, A.K.: Industrial and Organizational Psychology, Engelwood Cliff, 1971

MACHARZINA et al., Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen Konzepte- Methoden- Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden, 2012

Nikolai Janoschek, 18.06.2015 in Barc Business Application Research Center, Experten für Business Intelligence, Analytics, Big Data, CRM und ECM, online im Internet: http://barc.de/blog/big-data-use-cases-infografik?analyst_id=30 (Aufgerufen am 28.05.2017)

OLFERT, Klaus (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft, 14. Auflage, Neckargemünd, 2010

ONPULSON, Wissen für Unternehmer und Führungskräfte, Stichwort: Reddin, William James, o.D., online im Internet: <http://www.onpulsion.de/lexikon/reddin-william-james/> (Aufgerufen am 01.05.2017)

PARMENT, Anders, Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft, Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S.85

PELZ, Waldemar, Technische Hochschule Mittelhessen, Internationales Management und Marketing, o.D., online im Internet: <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html> (Aufgerufen 16.04.2017)

PETERS, Theo, GHADIRI, Argang, Neuroleadership- Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, 2. Auflage, Wiesbaden, 2013

Prof. Dr. Thomas Jarchow et. al., Big Data, Chancen, Risiken und Handlungsbedarf des Bundes, Ergebnisse einer Studie im Auftrag des Bundesamts für Kommunikation, Version 1.0, 26. Oktober, 2015, New York, online im Internet: file:///C:/Users/Benutzer1/Downloads/BFH_Big-Data-Studie.pdf (Aufgerufen am 28.05.2017)

RADATZ, Sonja (Hrsg.), Evolutionäres Management, Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, 1. Auflage, Wien, 2003

RATATZ, Sonja, Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung, 1. Auflage, Wien, 2013

RUSSEL- WALLING, 50 Schlüsselideen Management, Heidelberg, 2011

SPRINGER Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Big Data, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046774198/big-data-v4.html> (Aufgerufen am 30.03.2017)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Digitalisierung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143105/digitalisierung-v3.html> (Aufgerufen am 29.03.17)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Disruptive Technologien, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143106/disruptive-technologien-v3.html> (Aufgerufen am 29.03.17)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8006/entscheidungsorientierte-betriebswirtschaftslehre-v6.html> (Aufgerufen 21.05.2017)

SPRINGER Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gutenberg, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3163/gutenberg-v5.html> (Aufgerufen am 7.05.17)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Human Relations, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78124/human-relations-v4.html> (Aufgerufen am 29.04.2017)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kontingenztheorie der Führung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86104/kontingenztheorie-der-fuehrung-v8.html> (Aufgerufen am 22.05.20017)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Managerial Grid, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85866/managerial-grid-v7.html> (Aufgerufen am 30.04.2017)

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Taylor, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16245/taylor-v6.html> (Aufgerufen am 29.04.17)

SPRINGER Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Web 2.0, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v9.html> (Aufgerufen am 31.03.2017)

STEINLE KLAUS: Handwörterbuch der Führung, Herausgegeben von Prof. Dr. Alfred Kieser et al, Stuttgart, 1995

STIPPLER, M.et al., T., Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh, 2011

STOCK- HOMBORG- Ruth, Personalmanagement, Theorien- Konzepte- Instrumente, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008

STUHR, Arne, Unternehmenskultur, In jeder 4. Firma herrschen immer noch Befehl und Gehorsam, In: Rochus Mummert, <http://www.presseportal.de/pm/82267/3234506>, 2016 (Aufgerufen am 22.04.17)

TEIA, Internetakademie, Lehrbuchverlag, Stichwort: Personalmanagement, Fiedlers Kontingenztheorie, online im Internet: <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32438-Fiedler-s-Kontingenztheorie.html> (Aufgerufen am 22.04.2017)

TIMOTHY, Kaufmann, Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge, Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit , Wiesbaden, 2015, S.2

W. MAIER, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Flow-Erleben, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78176/flow-erleben-v4.html> (Aufgerufen am 17.04.2017)

WATKINS, Michael D., Remote Leadership, Meeting the challenges of working for a virtual boss, In: Harvard Business Review, 2007, online im Internet: <https://hbr.org/2007/07/remote-leadership-meeting-the>, (Aufgerufen am 23.04.2017)

WUNDERER Wolf et al., Personalmanagement, Quo vadis, Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 2. Auflage, Neuwied, 2001

Zukunftsinstitut, Signium International, Generation Y, das Selbstverständnis der Manager von morgen, online im Internet: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf (Aufgerufen am 30.05.17)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Palma, den 2.06.2017